哈佛商学经典译丛·名著系列

竞争战略

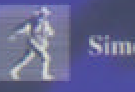
COMPETITIVE STRATEGY

MICHAEL E.PORTER

迈克尔·波特 著

陈小悦译





Simon & Schuster

绪论

在一个产业中，参加竞争的每一个公司都有其显式的或隐式的竞争战略。这一战略可能在计划过程中以显式提出，或者可能通过公司各职能部门的活动以隐式演进。如果听任各部门自行其是，则它们不可避免地将依从于其业务性质和负责人兴趣的驱使而各自力政。然而，这些部门各自为政的集合却极少是公司的最佳战略。

当今，美国及国外公司对战略规划的强调反映了这样一种观点：即一个显式的战略制定过程总能产生显著的效益,它保证职能部门至少在政策上(如果不是行动上）与一系列共同的目标相协调，并受这些目标魄指导。对正式战略规划关注的增长，突出了管理者们长期关心的问题：在我所处的产业中或我准备脐身的产业里，驱动竞争的因素有哪些？竞争对手可能采取什么行动以及最佳的反击方式是什么？该产业会如何演变？公司如何在长期竞争中处于最佳位置？

可是，许多正式的战略规划过程都把重点放在了有组织、有系统地提出这些问题，而没有放在解决问题上。那些通常由咨询公司提出来的解决问题的技巧，要么仅仅分析某个多角化公司而没有从产业角度出发，要么仅考虑产业结构的某个方面（如成本），这些都不足以反映产业竞争的丰富与复杂。

本书提供了分析技巧的综合框架，它有助于一个公司对产业进行总体分析、预测产业未来的演变、理解竞争对手以及自身地位，并根据具体企业情况将这种分析转化为竞争战略。本书由三部分组成，第一篇提出了分析产业结构及其竞争者的一般框架，这一框架的基础是对作用于一个产业的五种竞争作用力及其战略含义进行的分析。基于这一框架，第一篇论述了分析竞争对手、买主和供应商的技巧；解读市场信号的技能；采取竞争行动及对竞争行动进行反击的竞争理论观；在一个产业中划分战略集团的方法及对这些集团业绩差异的解释；以及预测产业演变的方法框架。

第二篇论述如何将第一篇介绍的分析框架用于几种重要类型的产业环境，从而制定出竞争战略。这些不同的环境反应在产业集中度、成熟度及面临的国际性竞争等方面的根本不同。这些不同的环境，对于确定一个企业竞争的战略背景、可能的战略抉择及常见的战略失误都十分重要。第二篇考察了零散型产业、新兴产业、趋于成熟的过渡型产业、衰退型产业及全球型产业。

本书第三篇通过系统地考察公司在一个产业中竞争所面临的几种重要战略决策：纵向整合、业务能力扩展、以及进入新业务领域等，完成对整个分析框架的介绍（关于战略摆脱的问题于第二篇第十二章详细讨论）。每一种战略决策的分析都要用到第一篇介绍的一般分析方法，同时也要用到其它经济学理论以及管理和激励一个组织的行政管理知识。第三篇在设计上不仅有助于一个公司做出这些关键性决策，而且有助于其洞悉竞争对手、买主、供应商，以及潜在的侵入者可能做的类似决策。

读者可以多方面利用本书以对某一特定企业的竞争战略进行分析。首先，可以应用第一篇介绍的一般方法。其次，第二篇各章节讲述的产业主要类型的内容，可用来具体指导公司在特定环境中的战略制定。最后，如果企业正考虑某一特定决策，读者可以参考第三篇的相应章节。即便公司尚未面临紧迫的特定决策，第三篇通常对于回顾公司已经做出的决策和考察竞争对

手们的过去和现在的决策也有帮助。

虽然读者可以深入研究某一个别章节，但在解决某一特定的战略问题之前，取得对整个框架的理解是很有帮助的。书中的各部分相互充实，相互加强。有些章节从公司自身地位来看似乎并不重要，但对于如何观察竞争对手们则可能很重要，而且总体产业环境或当前制定的战略决策都有可能会发生变化。阅读全书可能显得颇为不易，但对这种努力的回报将表现在评价一种战略形势及制定一种竞争战略时来得更为快捷和清晰。

从本书的阅读中将很快发现，对一个产业及其竞争者的综合分析需要大量数据。其中一些数据是重要的，并且很难获得。本书意在帮助读者确定何为关键性数据以及如何分析这些数据。为了反映出在进行这种分析时的实际问题，附录 B 就如何实际着手进行产业研究提供了系统的方法，包括实地资料、公开数据以及对进行实地访问的指导。

本书是为从事工商企业经营的实践者而写，包括那些正寻求改进其企业经营的经理、经理顾问、管理学教师、证券分析家或其他要了解和预测企业成败的旁观者，或为制定公共政策而要了解竞争状况的政府官员们。本书汲取了我在产业经济学和经营战略方面的研究成果以及我在哈佛商学院工商管理硕士生和经理班教学中的经验。它融汇了大量产业的详尽研究，这些产业各自具有不同的结构，各自处于不同的成熟状态。本书不是从学者角度写的，并且不同于我更多学术风格的著作，但仍希望学者们对其中的概念方法，像产业组织理论的拓展以及许多案例能够感兴趣。回顾：战略形成的经典方法从根本上讲，制定一项竞争战略也就是为某一企业规定一种广泛适用的程式以便指导企业如何投入竞争、应当有些什么样的竞争目标、在贯彻执行这些目标时需要采取什么样的方针。为了使读者在深入到本书的分析框架中去之前有一个共同的起点，本节将回顾战略形成的经典方法。这种战略形成的方法在这一领域中已成为共同的标准。[①]图绪一 1 和图绪一 2 说明了这种方法。

如图绪一 1 所示，竞争战略是公司为之奋斗的一些终点（目标）与公司为达到它们而寻求的途径（政策）的结合物。不同的公司对所述的概念采用着不同的词汇。例知，有些公司愿意使用“使命”，或“目的”而不用“目标”；有些公司愿意使用“战术”而不用“经营性或职能性方针”。然而战略的本质含义已经在终点与途径的区分中蕴含了。

图绪一 1 可称为“竞争战略轮盘”，这是一个将公司竞争战略诸关键方面仅以一简图统一阐明的工具。轮毅处是公司的总目标，也即关于公司要如何从事竞争及其特定的经济与非经济目标的笼统目标。辐条处是用来达到这些目标的主要经营方针。在轮盘的每一栏目下，应当根据公司的活动简要说明在该职能范围中的主要经营方针。根据企业业务性质的不同，管理层在阐明主要经营方针时会或多或少融人些特色。这些方针一旦具体化，战略观念就可用来指导公司的整个行动。正如一个车轮，辐条（方针）出自又反射回轮毅（目标），并且辐条必须相互连接，否则车轮无法转动。

[①] 本节的内容很多是基于 Andrews，ChristensL3n，及其他哈佛商学院政策小组成员的工作。关于战略概念的完整描述请参见 Andrews（1971）；及更近期的 Tist Llnsen，Andrews，and Bower（1977）。这些经典描述也讨论了清晰的战略对公司十分重要的原因，以及战略制定和总管理层更广泛的角色和职能之间的关系，规划战略远不是总管理层要做和应该做的唯一事情。

图绪一 2 表示，在最广义的范围内，制定竞争战略意味着要考虑四种关键因素。这四种关键因素决定了一个公司可以取得成功的限度。公司的强项与弱项是其资产与技能相对竞争对手而言的综合表现，包括财力资源、技术状况、商标知名度等等。一个组织的个人价值是主要的执行经理以及其他执行既定战略所涉及的人员的动机和需求体现。公司的强项和弱项与价值标准相结合决定了一个公司能成功地实施竞争战略的内部（指公司内的）极限。

外部极限是由产业及更大范围的环境决定的。产业机会与威胁决定了竞争环境。这种环境既伴随着风险，又蕴含着回报。社会期望是对公司产生作用的如下因素的反映：政府政策、社会关注、演变着的风俗以及其它一些社会因素。在一个企业能够制定现实的和可执行的目标与方针之前，必须首先考虑上述四种因素。

通过时提出的目标和经营方针的一致性检验，如表绪一 1，可以决定一个竞争战略是否恰当。

表绪一 1 一致性检验*

内部一致性：

这些目标可以共同达到吗？

主要经营方针体现出要达到的目标吗？

主要经营方针之间是相互促进的吗？

环境适应性：

目标与方针是否抓住了产业机遇？

在处理产业威胁（包括遭到竞争性反击的风险）方面，目标与方针是否在资源允许的范围内？

目标与方针在时间安排上是否反应了环境对其行动的吸收能力？

这些目标与方针是否与社会的广泛关注相适应？

资源适应性：

相对于竞争对手而言，目标与方针是否与公司可获取的资源相匹配？

目标与方针的时间安排是否反映了组织的应变能力？

沟通与实施：

目标是否为主要执行人员充分理解？

目标和方针与主要执行人员的价值标准是否协调一致以保证任务的执行？

是否具备足够的管理能力来保证有效的贯彻执行？

*表中的问题是按安德鲁斯（1971 年）所制定的问题加以修改而拟定的。

上述关于有效竞争战略的广泛考虑因素可转化为战略形成的总体性方法。表绪-2 中的问题纲要为制定最佳竞争战略提供了途径。

表绪-2 形成竞争战略的程序

（一）企业当前的经营行为如何？

1.辨识

执行什么现行战略，隐式或显式？

2.隐含假设””

为使现行战略行之有效而必须建立的关于公司相对地位、强项与弱项、竞争对手以及产业发展趋势的假设条件是什么？

（二）环境中正发生着什么？

1.产业分析

竞争胜利的关键因素及产业中重要的机遇和严重的威胁是什么了

2.竞争对手分析

现有的和潜在的竞争对手的能力与局限性如何？他们将来可能的行动是什么？

3.社会分析

哪些重要的政府、社会、政治因素将给出机遇与危险？

4.强项与弱项

基于对产业和竞争对手的分析，公司相对于其当前和潜在竞争对手的强项与弱项是什么？

（三）企业应当做些什么？

1.对假设和战略的检验

与（二）中的分析相比较，假设是如何蕴含于现行战略中的？这一战略通 过表绪-1 的一致性检验情况如何?

2.战略选择

上述分析中，可行的战略选择有哪些（现行战略是否属于其中之一）

3.战略的确定

哪一种战略选择能将公司情况与外部机遇和危险建立最佳联系？

尽管表绪-2 描述的程序在直观上可能很清晰，但回答这些问题尚需大量深入的分析。本书的目的正是要解答这些问题。

前言

木书源于我在产业组织经济学和竞争战略方面的教学与研究，标志着我在大部分职业生涯中所进行的心智之旅的一个重要阶段。竞争战略是经理们关心的首要问题，它需要有对产业和竞争者的精微理解。然而战略领域却没有提供多少获得这种理解的分析技巧.有些虽已崭露头角但尚缺乏广度和综合性。相反地，尽管经济学家们一直在研究产业结构，但大都是从公共政策的角度出发，所以经济学研究一直未引起企业经理们的注意。

作为一名在企业战略和产业经济学两个领域的教育者和研究者，在过去的十年里我在哈佛商学院的工作一直致力于为这两个领域架起“桥梁”。本书起因于我对产业经济学领域的研究，从我做博士论文开始一直延续至今。1975 年我为哈佛商学院开设了商业政策课程，随后又开设了一门产业和战略分析课，并在过去的数年里一直给工商管理硕士以及实业界人士讲授这些课程，就在此过程中木书得以成形。我不仅以数量分析为基础，以传统的方式进行学者式的研究，而且还以实业界数以百计的案例为基础进行了广泛的研究。这些研究结果来自于我准备教学的过程中，来自于工商管理硕士们对实际问题的讨论中，也来自我为美国公司和其它国际公司的工作之中。

本书是为那些为一个具体业务需要制定战略的实际工作者而写的.也是为那些试图想更好地了解竞争的学者而写的，木书也同样适用于那些想了解他们的企业和竞争对手的人们。竞争的分析不仅在企业战略的制定中很重要，而且在公司财务、市场营销、证券分析、以及企业的其它许多领域也很重要。我希望本书能对不同职能部门和不同组织层面的实践者都能提供有益的见解。

我同样期望本书能对制定有关竞争的健全的公共政策有所贡献。《竞争战略》指明了一个公司如何能更有效地竞争以便加强其在市场上的地位。任何这样的战略必须符合依据道德标准和通过公共政策建立起来的为社会普遍接受的竞争行为规则而竞争。行为规范也只有在正确预见到企业如何对竞争威胁和机会做出战略反应的情况下才能发挥其预期效果。

我在写作本书过程中得到许多支持和帮助。哈佛商学院为这项研究提供了独一无二的环境，劳伦斯·法瑞克（Lawren CeFouraK-er）院长和约翰·麦克阿瑟（John Mcarthur）院长提出了宝贵的意见，同时也提供了有力的支持。而且最重要的是，他们从一开始便给予我很大的鼓励。除了通用电器基金的财务支持外，学院研究部也为这项研究提供了许多资金上的支持。研究部主任理查德。罗杉博姆（Richard Rosenb1oom）不仅是一个有耐心的资助人，而且提出了有价值的建议和意见。

没有一批富有才干而又敬业的研究助手的努力，这项研究也不可能进行。他们在过去五年中协助我一同进行产业研究和案例准备工作。杰茜·鲍诺伊夫（Jessie Bourneuf)、斯蒂文·罗夫（stevenJ·Roih）、玛格莉特·劳伦斯（Margart Lawrence），以及尼尔·巴德坎卡（Neal Bhadkamkar）——所有这些哈佛的 MBA 们——每个人都花了至少一年的时间同我一起进行研究。

我还从我的许多从事竞争战略研究的博士生的工作中获益匪浅。凯斯瑞·海瑞根（Kathryn Harrigan）的关于衰退产业的研究成果成为第十二章的主于内容。约瑟夫。德克鲁茨（Joseph D ,Cruz)、尼廷 ·迈塔（Nitin Mehta)、

彼得·派茨（Peter Patch)以及乔治·易朴（GeOrgeYip）的工作成果同样为本书的许多重要内容增色不少。

我在哈佛的同事们和在校外公司里的助手们是写作本书过程中的核心力量。我同我的同事和益友理查德·凯弗斯（RichardCaves）所共同开展的研究为木书提供了重要思路，他还就整个原稿提出了有启发性的意见。哈佛企业政策组的同仁们，尤其是迈可姆·赛特（Ma1co1m Salter）和约瑟夫·鲍尔（Joseph Bower），帮助我理清思路并提供有益的支持。战略规划协会副总裁凯瑟琳·黑登（Cotherine Hayden）不仅就整个原稿提出意见，而且一直是我的一个思想源泉。在与麦克尔·斯班斯（Micha1e Spence）关于整合研究的多次探讨中，加深了我对战略的理解。理查德·梅叶（Richard Meyer）同我一起讲授产业和竞争分析课并激发了我在许多方面的思考。马克·福勒（Mark Ful1er）在与我一起写作案例和进行产业研究过程中给了我很大帮助。波士顿咨询公司的托马斯·候特（Thomas Hout）、艾琳·路登（Ei1een Rudden）和艾里克·沃格特（E-vicVogt）为第十三章撰写做出了贡献。此外还有约翰·林特纳（John Lintner），罗兰德·克里斯但森（C·Roland Christensen）、肯尼斯·安德鲁斯（Kenneth Andrews）、罗伯特·布泽（Rabert Buzzell）和诺曼·伯格（Norman Berg）等教授们，以及约翰·尼尔斯·汉森（JohnNi1s Hanson，古德公司）、约翰·福布斯（John Forbus，麦肯西公司）和我的编辑罗伯特·沃勒斯（Robert Wallace）等人，他们在本书写作的不同阶段给予我鼓励，并对原稿提出了有价值的意见。

我同样要感谢艾米莉·福都（Emi1y Feudo）以及赛拉·拜瑞（Shei1a Barry），他们在我从事这一研究过程中管理着原稿的录入装订等工作，从而使我可以心无旁骛，干劲倍增。最后，我要感谢我的“产业和竞争分析”、“企业政策和产业分析实地研究”等课程的学生们，感谢他们在初步检验本书的概念过程中所做的耐心配合，更要感谢他们勤子思考并以各种方式帮我理清思路的那份热情。

译者序

美国哈佛商学院教授迈克尔·波特的著名三部曲：《竞争战略》、《竞争优势》以及发表较迟的《国家竞争优势》是管理领域中经典性的著作，这些著作对中国读者来说并不陌生，三部曲的前两部发表于 80 年代初期，而且正如著者所说，著述所针对的读者是实际工作者，这就使三部曲拥有极为广阔的读者群体。三部曲的多次再版可以证明读者的广泛性及其内容经久不衰的魅力。随着中国经济的迅速发展以及社会主义市场经济的日臻完善，不仅理论工作者而且实际经济工作者，包括企业各个层次的管理人员以及政府的或非政府的机构的工作人员已逐步认识到，波特的著述为理解企业行为和指导竞争行动提供了基本方法与结构性的知识框架。波特的许多光彩夺目的思想，例如关于竞争的五种作用力、三种基本战略、以及价值链的分析框架是如此强有力，以致财务分析、市场营销策略等等非常专门的领域也都全面地融入并吸收了这些思想。

作为一门科学，中国的管理研究还远未成熟，借鉴西方的某些经典性成果是很自然的事。但是，从管理学科的性质上看，可以说多少介于自然与人文两类学科之间，这就使术语体系带有较强的社会文化特征而给翻译者带来了困难。在一定程度上，翻译过程不得不带有创造色彩，因为在中国现有的管理语汇中确实找不到能够百分之百地与英文原词（这些词中许多也是近年的创造或至少是老词汇被逐渐赋予新的意义）相对应的词汇，这就要求译者在一定范围内做出选择。在许多情况下，选择的范围很宽广。可惜 的是，由于近年来香港、台湾以及大陆汉语在管理词汇上各行其是，而大陆不同行业也往往使用不同的汉语词汇来译解同一英文词，这就使得译者不得不在多种可能中做出权衡。应声明的是，译者无意以为本书所选择的译法就是最好的，事实上，往往是迫不得已而求其次的结果。看来，要使汉语的管理词汇取得基本的统一需要一个相当长的过程。还应该说明的一个典型情况是、作为竞争战略，当然会涉及企业行为的一切主要方面，例如市场营销、生产管理、会计、财务、人力资源等等，因而每一专门领域非常专门化的术语自然会或多或少地出现在不同章节中。为了增强本书的可读性（这也是波特的本意），译者试图使用最一般的通用语汇来冲淡某些场合下非常专门化的术语所带来的海涩。总的来说，译者竭尽全力试图避免因翻译不妥而把波特光彩夺目的思想搞得黯然失色或带来形象上的扭曲。

译者在翻译过程中得到所指导的研究生的支持。他们是方元（MBA 学生，负责《竞争战略》的第一至十章，第十四至十六章及附录），倪凡（硕士研究生，负责《竞争战略》的第十一至十三章）。孙、爱军（硕士研究生，负责《竞争优势》第一至四章），孙雪（硕士研究生，负责《竞争优势》第五至八章、第十二至十五章）以及雷燕（MBA 学生，负责《竞争优势》第九至十一章）。他们不仅翻译了初稿，还参与了名词甄订和校对。没有他们的帮助这一工作是不可能完成的。

在此，译者谨向一切支持过翻译工作的同事、同行们表示感谢。

译者

一九九六年十二月于清华园

竞争战略

第一篇　一般分析技巧

第一篇基于对产业结构和竞争对手的分析，建立了竞争战略制定的分析基础。第一章介绍结构分析概念，作为理解一个产业中的五种基本竞争作用力的基础框架。这一基础框架是此书进一步探讨的出发点。第二章应用结构分析基本框架，在最宽广的范围年确立了长期可行的三种基本竞争战略。

第三、四、五章探讨竞争战略形成的另一项重要内容：竞争对手分析。第三章介绍分析竞争对手的基本方法，它有助于人们确认竞争对手的可能行动及他们的反击能力，第三章提出的具体问题帮助分析家们对某一特定的竞争对手进行评估。第四章阐述公司的行为将如何发出各种类型的市场信号，这些信号可以充实对竞争对手的分析，并且可以当作采取战略行动的依据。第五章为采取竞争行动，影响竞争行动及对竞争行动作出反击等方面提供初步基础。第六章详述在制定针对买方和供方的战略时所涉及的结构分析概念。

第一篇的最后两章将产业及竞争对手的分析结合考虑。第七章揭示了如何分析产业内部竞争的性质，在分析中应用了战略集团的概念以及移动壁垒原理，这种移动壁垒限制了战略定位的转换。第八章通过检查预测产业演变过程的方法及某些产业演变对竞争战略带来的影响，对一般分析技巧的讨论加以总结。

第一章　产业结构分析

形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。尽管相关环境的范围广阔，包含着社会的、也包含着经济的因素，但公司环境的最关键部分就是公司投入竞争的一个或几个产业。产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略。产业外部力量主要在相对意义上有显著作用，因为外部作用力通常影响着产业内部的所有企业。因此，关键在于这些公司对外部影响的应变能力。

一个产业内部竞争激烈，这既不是偶然的巧合，也不能归咎于“坏运气”。相反，产业内部的竞争根植于其基础经济结构，并且远远超越了现有竞争者的行为范围。一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力，如图 1—1 所示。这些作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。这里利润潜力是以长期投资回报来衡量的，不是所有的产业都有相同的潜力。最终利润潜力会随着这种合力的变化而发生根本性变化；这些作用力随产业不同而强度不同。在那些作用力强度大的产业，如轮胎、造纸、钢铁等，没有一个公司能赚取超常收益。而在那些强度相对和缓的产业，如油田设备及服务设施，化妆品及卫生用品，获取高收益是不足为奇的。

图 1—1　驱动产业竞争的力量

本章涉及到如何识别产业主要结构特征，这些特征决定了竞争作用力的强弱，进而决定了产业的利润率。一个企业的竞争战略目标在于使公司在产业内部处于最佳定位，保卫自己，抗击五种竞争作用力，或根据自己的意愿来影响这五种竞争作用力。由于五种竞争作用力的合力对于所有竞争者都是显而易见的，因此，战略制定的关键就是要深入到表面现象之后分析竞争压力的来源。对于表象之后的压力来源的认识可使公司的关键强项与弱项突出地显露出来，使公司生机盎然地在其产业中定位，使战略变革可能产生最大回报的领域清晰化，并且使产业发展趋势中最具有机遇和危险的领域显露出来。尽管我们在此的讨论主要针对某一个别产业的战略，但对这些压力来源的理解也将被证明对于考虑多角化经营的领域同样是有所帮助的。结构分析是确立竞争战略的基石，同时是本书大部分概念形成的基础。虽然我们在此得出的结构分析原理既可应用于产品型企业也同样可用于服务型企业。为避免不必要的重复，我们用”产品”一同而不是“产品或服务”来代表一个产业的产出品。尽管各国的制度背景可能不同，结构分析仍可用于考察任何一个国家或一个国际化市场的竞争问题。[①]

[①] 第十三章讨论一些在全球产业竞争的特定含义。

决定竞争强度的结构因素

假设我们接受这样一种关于产业的常用定义：一个产业是由一群生产相近替代产品的公司组成的。实际上，就如何做出恰当的定义始终存在很大争议，争议的中心围绕着产品、生产过程或市场的地域边界等方面的替代性和相近程度应如何确定。由于在介绍结构分析的基本概念后我们将能更好地处理这些问题，因此我们首先假设产业的界限已经划分出来。

产业竞争不断将投资资本收益率压低到竞争平衡保底收益水平，或者说这是在经济学家所谓“完全竞争”的产业中所能获取的收益。这种竞争平衡保底的或“自由市场”的收益都可以用政府长期债券的收益加上对投资损失风险的补偿来估算。投资者们无法长期接受比此更低的收益，因为他们可以选择其它产业投资，收益经常低于这一水平的公司将最终被排挤出去。高于自由市场调节收益的收益率的存在将刺激对一个产业的资本输入。这种资本的流入既可以通过新竞争对手的加入也可以通过原有竞争者追加投资而产生。一个产业中竞争作用力的强弱决定这种投资涌入的程度，并且使收益保持在自由市场收益水平，也因此限制了公司保持高于平均收益的能力。

五种竞争作用力（competitive force）——进入威胁、替代威胁、买方侃价能力、供方侃价能力、现有竞争对手的竞争——反映出的事实是：一个产业的竞争大大超越了现有参与者的范围。顾客、供应商、替代品、潜在的进入者均为该产业的“竞争对手”，并且依具体情况会或多或少地显露出其重要性。这种广义的竞争可称为“拓展竞争”（extended rivalry）。

这五种作用力共同决定产业竞争的强度以及产业利润率，最强的一种或几种作用力占据着统治地位并且从战略形成的观点来看起着关键性作用。例如，假设一个公司不受潜在的进入者威胁并处于很强的市场地位，如果它面临一个先进的、低成本的替代品，该公司仍将只能获得低收益。即便没有替代品出现也不存在进入者威胁，现有竞争者们的激烈竞争也将限制潜在收益。竞争强度的一个极端情况就是经济学家们所谓的完全竞争产业。对于这种产业，众多的公司及其产品十分相似，出入产业是自由的，现有的竞争者对供方及买方均无侃价能力，竞争不受任何钳制。

当然，各产业在形成竞争时，会有不同的作用力占据显耀地位。对于远洋油轮业，关键压力或许来自买主（主要的石油公司）；而对于轮胎业，关键压力来自强有力的原始设备买主以及坚韧的竞争对手。对于钢铁业来说，主要竞争压力来自国外的竞争对手以及替代材料。

由竞争作用力强弱因素表现出来的产业深层结构应当区别于许多短期影响因素，这些因素只对竞争和利润率有短暂的影响。例如，在经营周期内经济条件的波动会影响很多产业内的几乎所有公司的短期利润，诸如：物资短缺、罢工、需求猛涨等等。虽然这些因素也许有一些战术意义，但产业结构分析或“结构分析”的焦点在于辨识根植于其经济与技术中的、基本的、深层次的产业特征。竞争战略就是在这种由产业经济和技术形成的竞技场中确定的。公司企业在适应产业结构方面各有其独特的强项和弱项，产业结构可能也的确随着时间逐渐变化，然而理解产业结构永远是战略分析的起点。

一个产业的众多经济技术特征对于每种竞争作用力的强弱都是至关重要的，这些内容将逐一讨论。

进入威胁

加入一个产业的新对手引进新的业务能力，带有获取市场份额的欲望，同时也常常带来可观的资源。结果价格可能被压低或导致守成者的成本上升，利润率下降。有一些公司从其它市场通过兼并扩张进入某产业，他们通常用自己的资源对该产业造成冲击，正如菲利浦·莫利斯对 Millor 啤酒所作的那样。因而这种旨在建立市场地位而进入一个产业的兼并或许也应当作为新的进入考虑，尽管并没有全新的经营实体被创立。

对于一个产业来讲，进入威胁的大小取决于呈现的进入壁垒加上准备进入者可能遇到的现存守成者的反击。如果壁垒高筑或新进入者认为严阵以待的守成者会坚决地报复，则这种威胁就会较小。

进入壁垒

存在六种主要壁垒源：

规模经济。大规模的经济性表现为在一定时期内产品的单位成本（或者说生产一件产品的操作或运行的成本）随总产量的增加而降低。规模经济的存在阻碍了对产业的侵入，因为它迫使进入者或者一开始就以大规模生产并承担遭受原有企业强烈抵制的风险，或者以小规模生产而接受产品成本方面的劣势，这两者都不是进入者所期望的。规模经济几乎可以表现在一个企业经营的每一职能环节中：包括制造、采购、研究与开发、市场营销、售后服务网、销售能力的利用及分销等方面。例如施乐（Xerox）和通用电器（General Electric）公司就曾沮丧地发现：生产、研究、市场开发及服务方面的规模经济可算是进入计算机主机产业的关键壁垒。

规模经济可能与整个职能范围相关，比如在销售力量方面，也有可能仅存在于一个职能范围中的某些特定操作或行动。例如，在电视机的生产中，彩色显像管的生产有很强的规模经济性，而在外壳生产及整机装配方面它便显得不大重要。针对单位成本与生产规模的具体关系分别考查每一个成本分量是十分重要的。对于多种经营企业中的各部门，如果他们能够把服从规模经济规律的运营和职能与公司其它业务分享，则它们可能获得类似的经济性。例如，多种经营的公司生产小型电机，再用这些电机生产工业电扇、电吹风机，电子设备的冷却系统。如果电机生产的经济规模超过了任一单一市场所需的数量，则能按上述方式进行多角化的多种经营的企业就将在电机生产中获得经济性，此时的经济性超过了所产电机只用于一种产品，例如电吹风机的情况。因而可以围绕着经营与职能的共性进行相关多角化，从而排除某一已知产业规模所带来的产量限制。[②]未来的进入者也不得不实行多角化，否则就得面临成本劣势。潜在的可共享规模经济的经营活动和职能范围可包括销售队伍、分销系统、采购渠道等等。

这种共享的效益当存在整合成本时特别突出。整合成本是指当一个企业生产产品 A（或完成 A 产品的部分经营及部分职能）时，天然地具备了生产产品 B 的能力。例如航空客运及航空货运，由于技术条件上的限制，飞机上

[②] 由于这一进入壁垒很显著，共享的运营与职能服从规模经济（其规模超出任一市场的大小）规律十分关键。如果不是这样，分享带来的成本节省将化为泡影。公司可以看到随着间接成本被分摊其成本会下降，但这完全依赖于运营和职能上有剩余能力存在。这种经济性是短期经济性，一旦能力被完全利用和扩展，分享运作的真实成本将显现出来。

只有一定的客座空间，剩下一些可用于货运的空间及一定的载重量。使飞机升空飞行并具有一定运载能力必须耗费很多成本，不论飞机所载乘客数量多少。因此，在竞争中客货兼顾的公司相对于仅在一个市场中竞争的公司肯着相当大的优势。对于生产过程中能带来副产品的企业存在着同样的效应。进入者若不能从副产品中获取尽可能高的增量收益而守成公司却均采取这一方式，则进入者将面临着一种劣势。整合成本常常出现在经营单位能够共享一种无形资产，如品牌和专有知识的情况下。建立一种无形资产的成本只出现一次，只要花些调整修改的成本，从此这种资产便可自由地用于其它业务。这种共享无形资产的情况能够导致非常可观的经济性。当存在纵向整台经济性（economics to vertical integration）时，其规模经济也形成进入壁垒。纵向整合是指在生产或分销的各衔接环节进行整合经营。此时，如果大多数守成者们均是纵向整合的，进入者也必须整合进入，否则就面临成本上的劣势以及可能在上游或下游市场中遭到封阻。在这种情况下，封阻的产生是由于多数顾客在整合体内部直接采购，而供应商大部将上游产品直接“卖给”整合体内部。独立的公司很难得到合理的价格，并且如果已整合的竞争对手歧视整合体外部单位，则独立企业可能被“挤扁”。整合进入的要求可能增加报复风险，并且也提高了其它进入壁垒。这些将在下面讨论。

产品歧异。产品歧异意味着现有的公司由于过去的广告、顾客服务、产品特色或由于第一个进入该产业而获得商标信誉及顾客忠诚度上的优势。产品歧异建立了进入壁垒，它迫使进入者耗费大量资金消除原有的顾客忠诚。这种努力通常带来初始阶段的亏损，并且常常要经历一个延续阶段。这样建立一个品牌的投资带有特殊的风险，因为如果进入失败，他们就会血本无归。

产品歧异在如下产业可能成为最重要的进入壁垒：婴儿保健产品、无处方药品（over—the-counter drugs）、化妆品、投资银行及公共会计行业。对于酿酒业来说，产品的歧异性与生产、市场营销和分销的规模经济相结合构成很高的壁垒。

资本需求。竞争需要的大量投资构成了一种进入壁垒，特别是高风险或不可回收的前期广告、研究与开发等。不仅生产设施，而且凡顾客信用、库存及启动亏损等都可能需要资本。例如，施乐公司选择出租复印机的方式而不是销售它们使流动资金的需求大大增加从而形成主要壁垒来防止其它公司对复印机业的进入。然而，当今的大企业的财力是足以进入几乎任何一个产业的，只有像计算机和矿业这类产业所需的巨额资金限制了进入者的涌入。既便资金市场上可以提供资金，将这些资金用于产业进入意味着较大的风险，这种风险反映在试图进入者须付出一定的风险溢价，这些构成了产业中现有企业的优势。[3]

转换成本。转换成本的存在构成一种进入壁垒，即买方由从原供应商处采购产品转换到另一供应商那里时所遇到的一次性成本。转换成本可以包括雇员重新培训成本、新的辅助设备成本、检测考核新资源所需的时间及成本，由于依赖供应方工程支持而产生的对技术帮助的需要、产品重新设计，甚至包括中断老关系需付出的心理代价。[4]如果这些转换成本很高，则新进入者为

---

[3] 在一些产业，供应商乐于为进入提供资金以提高它们自己的销售（油轮业、伐木设备业），这显然降低了进入的资本壁垒。

[4] 卖方也会有转换成本。转换成本和它们的一些含义将在第六章更全面地讨论。

使买方接受这种转换，必须在成本或经营方面有重大改进。例如，静脉注射液（IV）和输液器具的产业中，相互竞争的注射液产品用于患者的过程不同，吊装 IV 注射液瓶所需的硬件也不通用。在此，转换产品会遭受来自负责注射的护士们的巨大阻力，并且还需要在硬件设备上追加新的投资。

获得分销渠道。新的进入者需要确保其产品的分销，这一要求也构成进入壁垒。在某种程度上产品的理想分销渠道已为原有的公司占有，新的公司必须通过压价、协同分担广告费用等方法促使分销渠道接受其产品，而这些方法的采用均降低了利润。例如。食品制造商必须说服零售商在竞争十分激烈的超级市场货架上留出一席之地摆放新食品。为此，他们要对零售商承诺进行促销并做出强劲的销售努力或采取其它方法。

显然，对于一种产品，批发或零售渠道越少，现有竞争对手们对它们的控制越多，则产业进入就将越艰难。现有竞争对手可能通过老关系、高质量服务左右了这些渠道，某些特殊的制造商甚至可能独占渠道建立起排它关系。有时这种进入壁垒高得难以逾越，以至新的企业必须建立全新的销售渠道，正如 Timax 在手表业中的情况那样。

与规模无关的成本劣势。已立足企业具有一些潜在进入者无法比拟的成本优势，无论它们大小如何，以及是否已获规模经济优协。下面是一些最关键的优势所在：

· 专有的产品技术。通过专利或保密的方法保持独享性的产品专有知识或设计特性。
· 原材料来源优势。己立足企业封锁了最优资源来源，并且很早掌握了可预测到的需求。
· 地点优势。已立足企业可以在市场竞争促使提价直至实现其产品的全部价值之前已占据了优势地点。
· 政府补贴。在一些业务领域中，政府特惠补贴为已立足企业带来长久优势。
· 学习或经验曲线。在某些业务领域中，存在一种为人们注意的趋势。即在一种产品的生产过程中，产品的单位成本随着公司累积的经验的增加而下降。成本的下降是由于工人们改进了他们的工作方法并提高了效率（典型的“学习曲线”）、布局的合理化改进、专门设备及工艺的开发、设备的更好运转、产品设计上的改进使之更便于制造、经营的衡量与控制方式的改进等等。在此，经验意味着某些特定的技术改进，成本随经验的增长而下降并不涉及公司整体而是起因于构成公司的各个经营和职能部门。经验能够降低市场营销、分销以及其它领域如生产或生产中的经营管理费用。并且，每一成本项目都需经过经验效果的检验。

其应用不仅限于生产，还可用于分销，后勤及其它职能部门。正如规模经济情况那样，成本随经验的增长而降低这一结果对于具有高劳务成本的行业意义更为重要,这些行业需要大量人工执行困难的任务并/或进行复杂的装配操作（飞机制造业、造船业）。成本随经验的增长而下降这一结果在产品发展的初期或成长阶段几乎总是十分显著，然后达到按递减比例增长的发展过程。人们谈及规模经济时通常以成本与经验的反比关系作为原因。规模经济依赖于每一阶段的产量而不是累积产量。尽管二者经常相伴发生并且难以分别，但它们在分析上有很大不同。将规模与经验混为一谈是危险的，这一

点后面将要讨论。

如果在某个产业中，成本随经验增长而下降，并且如果已立足企业能保持独具这种经验，那么其效果便是建起一种进入壁垒。没有经验的新起步公司的成本自然高于已立足企业，它们在初始阶段，不惜采用接近或着低于成本的定价，从而承受相当的亏损，以求获得经验，进而达到与已众足企业相当的成本水平（如果可能的话）。已立足企业，特别是市场份额居首的企业，积累经验速度最快，并由于它们对新的技术设备投资的成本较低将具有较高的现金流。然而，重要的是要认识到寻求这样的成本随经验增长递减的过程要求以对设备及初期亏损的高额投资资本为前提。如果在累积产量已经很大的条件下，成本仍随产量增加而持续下降，则新侵入公司就可能永远追不止已立足企业。有许多公司，诸如 Texas Instrument、Black and Decker、Emerson Electronic 等，在经验曲线的基础上建立了成功的战略。它们在产业发展的初期就勇于投资，以积累起一定的生产量，通常依据对未来成本会下降的预测来定价而取得成功。

如果某产业中存在多角化经营的公司，它们便能满足上述成本下降规律的经营及职能部门与公司的其它单位分享成本下降的好处，或者如果这些公司中存在某些有关业务活动，从这些活动中能获得一些不完善但却是有用的经验，则这种成本下降的效果就可以扩大。当一种活动（如原材料的生产活动）同时力儿个业务单位服务时，经验积累的速度就会明显高于该活动仅用来满足单一产业需要时的速度。或者当一个公司实体内部有相关活动，则姐妹单位不付或仅付出很小的代价便能得益，因为许多经验是一种无形资产。如果不考虑其它因素，这种共享学习的情况提高了进入壁垒。

经验的概念在战略形成过程中有着广泛的应用，对其战略含义将进一步讨论。

政府政策。最后一种主要的进入壁垒是政府政策。政府能够限制甚至封锁对某产业的进入。例如，通过许可证的要求和限制获取原材料（如煤田或建滑雪场的山地）的方法加以控制。这种明显受约束的产业包括：汽车运输、铁路运输、货船贩运及酒类零售等。政府对进入的约束也可通过控制，诸如空气和水的污染标准、产品安全性和效能的条例而巧妙地表现出来。例如，对控制污染的要求可能会使进入产业所需资金增加，同时可能导致对所使用的技术的成熟程度，甚至设施的最佳规模的要求有所提高。通常出现在类似食品和与健康有关的产业的产品检验标准能够导致相当长的生产导人期，这不仅提高了进入的资本成本，而且会引起已立足企业对即将发生的进入充分注意，有时使他们对新竞争对手的产品有了充分了解从而形成其报复战略。在这些业务领域中的政府政策当然具有直接的社会效益，但其对于进入带来的副作用通常未被认识。

预期的报复

潜在的进入者对于现有竞争对手的反击预期也将对进入的威胁产生影响。如果进入者认为现有竞争对手会有力地反击从而使之在产业中处于不能令人满意的境地，那么进入极可能被扼制。下面一些条件标志着对进入存在强烈报复的可能，并会因此扼制进入：

· 一种对进入者勇于报复的历史；

· 已立足企业具有相当充实的资源条件进行反击，包括富裕现金、剩余

借贷能力、能满足未来所有可能需要的过剩生产能力，或者在顾客及销售渠道方面有很强的杠杆；
· 已立足企业深深陷于该产业，并且在该产业中使用流动性很低的资产；
· 产业发展缓慢，这使在不降低已立足企业的销售与财务业绩的条件下，产业吸收新公司的能力受到限制。

进入扼制价格

产业进入的条件可以归结为一个重要的假设概念，这就是所谓的“进入扼制价格”：即指当进入者设想其克服结构性进入壁垒及承受遭到报复的风险时的代价恰好为进入带来的（进入者所预测的）潜在报酬所平衡时的现行价格结构。如果现行价格水准高于进入扼制价格，则进入者将预计其通过产业侵入可获得平均水准以上的利润，这时就将会出现进入。当然进入扼制价格依赖于进入者对未来的而不只是对现在条件的预期。

如果产业中的守成企业出于自己的选择或者由于竞争而不得不将价格定在这一假设的进入扼制价格之下，则对进入该产业的威慑就可能被消除。如果他们的定价高于扼制价格，所获的超额利润可能只维持很短的时间，因为这部分超额利润将消耗在与新的进入者的争斗或共存的代价中。

进入壁垒的特点

从战略角度出发，还应看到进入壁垒有另外几个特点。首先，进入壁垒随着上述条件的变化而变化。例如：宝利来的一次成像技术原始专利的到期，大大降低了克服由这种专有技术形成的进入壁垒所需的绝对成本。因而柯达打入这个市场就不足为奇。杂志印刷业中产品的差异几乎全部消失，原因是壁垒下降了。相反，在汽车业，随着二次世界大战后自动化程度及纵向整合程度的提高，规模经济的增大，实际上阻挡住了新的成功的进入。

其次，尽管有时进入壁垒变化的范围大大超出公司所掌握的范围，但公司的战略决策仍能产生重要的影响。例如，在 60 年代里，美国葡萄酒生产厂家们推出新产品，提高广告档次、实行全同化销售等，这种种行动必然要通过提高该产业规模经济进而提高进入壁垒，并已使得获得分销渠道更加困难。在娱乐车业也有类似情况：为获取更低的成本、该产业中大量成员与零件生产厂家建立了纵向整合，这些行动大大增加了那里的规模经济性，从而增加了资本成本方面的进入壁垒。

最后，有一些公司可能具有某些资源或技能，使它们在克服壁垒打入一个产业时所付出的成本比其它许多公司少。例如，吉列公司具有发展完善的剃须刀及刀片的销售渠道，因而该公司打入一次打火机业时，其侵入成本比许多其它公司低。分担成本的能力也为低成本进入提供了机会（在第十六章中我们将就进入战略对上述这些因素做一些具体探讨）。

作为进入壁垒的经验与规模

虽然规模经济性与经验往往相伴而行，但他们在作为进入壁垒时有极其不同的特点。规模经济性的出现总是导致大型企业（或能内部共享活动的企业）对小型企业具有成本优势。这一点的前提条件是：前者具有适合其公司

规模的最有效的设施、销售系统、服务机构或其它职能活动。[5]只有通过达到可比规模或适当的多角化经营使成本得以分摊起来，才能赢得这种成本优势。大型企业或多角化经营的企业，能够将运营这些高效率设施的固定成本分摊到大量业务单位中去。然而，小公司即使从技术角度上具有高效率设施，也将无法充分利用它们。

从守成者的战略角度出发，成为进入壁垒的规模经济性育以下限制：

· 大规模及由此降低了的成本可能是以其它重要的进入壁垒作为交换条件的。例如，在产品歧异方面（例如规模可能对产品形象、针对性服务有相反的效果）或者在快速开发专有技术的能力方面。

· 如果某些设施是按规模经济设计的，因而专门化有余而对新技术进行调整的灵活性不足，则技术上的变化发展可能使大规模企业处于不利地位。

· 专往于用现有技术获取规模经济性可能模糊了采用新技术的可能性或其它较少地依赖于规模性的新竞争方式的意识。

经验作为一种进入壁垒比规模更微妙，因为仅有经验曲线的存在并不足以确保构成进入壁垒。另一条关键性前提条件是这种经验应该是特有的并且竞争者及新的进入者不可能获得这种经验，无论通过（1）模仿，（2）雇用竞争对手的雇员，还是(3) 从设备供应商下里购买最新机械设备或从咨询顾问和其它公司那里购买专有技术。而在通常情况下，经验是无法保持专有的。即便能够保持，而市场中接二连三出现的公司可以在积累经验的时间上比第一个公司快，因为跟随而来的公司可以观察到前人经营中的某些方面。在经验不能保持独家所有的地方，新进入者实际上可能反而具有优势，因为它们可以去买最新的设备或采用新方法而不必受过去经营的旧方法制约。

经验曲线作为进入壁垒还有如下几方面的局限：

· 这种壁垒可以随着某些产品或工艺过程的革新而被排除。 这些产品或工艺的革新引起技术的根本性更新并由此确立了全新经验曲线。[6]

· 从经验中追逐低成本可能会以其它重要壁垒为交换代价。比如，通过形象或技术进步形成的产品歧异等。例如，惠普（Hewlett 一 packard）公司以其技术进步为基础竖立起坚固壁垒，而产业中其它公司还在诸如计算器和微机上遵循着经验和规模战略。

· 通过经验方法穷追成本的降低，可能转移公司对其它领域市场开发的注意力，或者可能模糊公司放弃旧经验采用新技术的意识。

现有竞争对手间争夺的激烈程度

现有竞争对手以人们熟悉的方式争夺地位，战术应用通常是价格竞争、广告战、产品引进、增加顾客服务及保修业务。发生这种争夺或者因为一个或几个竞争者感到有压力，或者因为它们看到了改善自身处境的机会。在大多数产业中，一个企业的竞争行动对其竞争对手会产生显著影响，因而可能激起竞争对手们对该行动进行报复或设法应付。这说明，各个公司是互相依存的。这种作用与反作用的结果可能导致也可能不会导致首先采取行动者及产业整体的情况改善。如果这种行动及反击的过程升级，产业中所有公司都

---

[5] 并且预先假定大型企业不会因产品系列扩充而消除其优势。

[6] 从汽车产业历史中得出的一个关于这一发展的例子见 Abernathy and wayne（1974），p.109。

有可能受到损害，并且情况将变得比以前更糟。

某些竞争形式——价格竞争颇为典型——是极不稳定的，并且从利润率的角度看，很可能导致整个产业受损。竞争很容易并很快就导致价格的削减，这种情况一旦发生，所有公司的收入都减少，除非该产业的需求对价格的弹性足够大。另一方面，广告战却可能很好地扩大需求或提高产品歧异水平从而使产业中所有公司受益。

某些产业中的竞争是用这样一些词描绘的：“像战争一样”、“痛苦的”、“残忍的”，而在另一些产业却用“礼让的”、“温文而雅的”等词汇描绘。激烈的竞争是大量结构上的因素相互作用的结果。

众多的或势均力敌的竞争对手。当行业内存在众多的公司时，愿意各行其事的公司往往很多，有些公司或许习惯地认为它们可能采取行动却不被人们察觉。即使从业公司很少的产业，如果它们在公司规模与获取资源方面相对均衡，也会产生骚动，因为这些公司相互之间动辄发生争斗并且拥有采取持续而且强劲报复措施的资源。另一方面，当一个产业高度集中化或统治于一个或几个公司之下时，则几乎没有误导性力量存在，因为一个或几个居主寻地位者会通过某些手段，诸如对价格的领导，在产业中建立秩序，同时起协调作用。

在许多产业中，国外的竞争对手对产业的竞争起着重要作用。它们或对该产业出口或通过国外投资直接参与该产业竞争。尽管来自国外的竞争对手具有一些不同之处——后面将提到这些不同的地方，但就结构分析的目的而言，这些竞争对手与国内的是一样的。

产业增长缓慢。缓慢的产业增长对于那些寻求扩张的公司而言，竞争的内容就成了一场争夺市场份额的竞赛。这时的市场份额竞争要比在市场快速增长的产业中的情况活跃得多，因为在产业快速增长时，公司只要保持与产业同步增长就可收益。在这种情况下，它们的财力与管理资源可能在产业的扩展过程中被全部占用。

高固定成本或高库存成本。当存在剩余生产能力时，高的固定成本对所有企业产生巨大压力，要求其充分利用生产能力并由此往往迅速导致削价行为的升级。例如，许多基础材料的生产像纸张和铝就遇到了这类问题。成本的显著特征表现为固定成本对附加值之比，而不是固定成本占总成本之比。公司的外部采购（附加值低）如果在成本中占很大比重，则承受着要充分满足生产能力以达到盈亏平衡的巨大压力，尽管固定成本的绝对比值很低。

有一种情况涉及高固定成本，这就是当产品一经生产便很难储存或库存成本很高。在这种情况下，各个公司也容易产生改变价格的倾向以确保销售。这种压力使有些产业利润很低，如龙虾捕捞、某些有危险性的化工产品及一些服务性行业等。

歧异或转换成本欠缺。在产品或服务属于日常消费或近乎日常消费的产业中，顾客的选择很大程度要看价格与服务。因而产生由价格与服务的激烈竞争带来的压力。正如前边所讨论过的那样，这些形式的竞争异常活跃。另一方面，由于顾客对特定的销售品有偏好并忠实丁它们，因此，产品歧异对竞争战人形成一种隔离带。关于转换成本前面已有描述，它们也具有相同的效果。

大幅度增容。有些产业中规模经济性要求必须以大幅度增容可以造成产业供需平衡的长期破坏，特别是具有大批量增容风险的产业尤其如此。产业

或许还会面临周期性生产能力过剩和价格下跌，正如氯气、氯乙烯和氨肥生产历史中的厄运。导致长期生产能力过剩的条件将在第十五章中讨论。

形形色色的竞争对手。竞争对手们的多角化表现在战略上、起源上、个性方面及与母公司的关系上。它们对于竞争有各自不 同的目标与战略，并且在竞争过程中你追我赶。因而，它们很难准确地了解彼此的意图，也很难在产业的一系列“ 竞赛规则 ”问题上达成一致意见。对某个竞争者是正确的战略选择，对其它对手们很可能是错误的。

来自国外的竞争者们通常会大大增加产业多样性，因为它们的情况不同并且往往有着不同的目标。个体经营的小型制造业或服务业公司也一样，因为它们可能满足于一种较正常收益低的投资收益率，以维护其所有权的独立性，然而对于大型上市公司，这一收益是无法接受的并显得不合理。在这样的产业中，小公司的态度限制了大公司的利润率。同样，如果一个公司将某一市场仅仅视为其剩余生产能力的销售出路（例如倾销），则它采取的政策与一个将该市场视为其根本立足之处的公司将截然相反。最后，竞争的经营单位与母公司关系的不同也是产业多样性的一条重要原因。例如，某一经营单位是其公司组织中纵向整合的一个环节时，它设立的目标或许与同产业中单独经营的公司的目标不同甚至可能相反。或者某个在母公司经营的业务组合中属“ 摇钱树 ”业务单位，则它的表现将不同于那些其所属的母公司认为没有其它发展机会，因而从长远增长的角度进行发展的子公司（第三章将就确定竞争者的多角化程度提出一些技巧）。

高额战略利益。如果在某一产业中取得成功对许多公司具有很高的战略利益，则那里的争夺活动将更加变化多端。例如，一个多角化经营的公司可能将成功的重点放在某一特定产业中，以推动公司整体战略的成功。或者大一个外国公司如博许（B0sch）索尼或菲利浦，为了树立全球性声望或技术上的信赖，可能强烈地认为需要在美国市场占有稳固地位。在这样的情况下，这些公司的目标可能不仅是多角化，而且带有突破性，因为它们只求扩张井含有牺牲其利润的潜在意向（第三章将提出对这种战略利益的某些评估技巧）。

退出壁垒大。退出壁垒包含经济上的、战略上的以及感情上的因素。这些因素使一个公司即使在收益甚微甚至投资收益为负的条件下仍然维持在该产业中的竞争。下面是退出壁垒的主要来源：[7]

- ·专用性资产：资产涉及具体业务或地点的专用性高则其清算价值低，或者转移及转换成本高。
- ·退出的固定成本：这方面包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等等。
- ·内部战略联系：指某经营单位与公司其它经营单位在市场形象、市场营销能力、利用金融市场及设施共用等方面的内部相互联系。这些因素使公司认为呆在该产业中具有战略重要性。
- ·感情障碍：管理层不愿从纯经济角度公正地做出撤退决策，原因有与某具体业务的融洽、对雇员的忠实、对自己事业的担忧、骄傲及其它原因。
- ·政府及社会约束：这里包括政府出于对失业和对区域经济影响的关注

---

[7] 更全面的内容见第十二章，那里还举例说明了在为衰退产业制定战略时如何考察进入壁垒。

而对撤出的否决与劝阻。在美国以外，这种情况极为普遍。

当退出壁垒很大时，过剩生产能力便无法释放到该产业之外。同时，在竞争战中已失败的公司也不愿认输。他们顽强不屈地忍耐着。由于它们的弱点而不得不诉诸于极端的策略。结果，整个产业的利润率就可能持续保持低水平。

竞争变迁

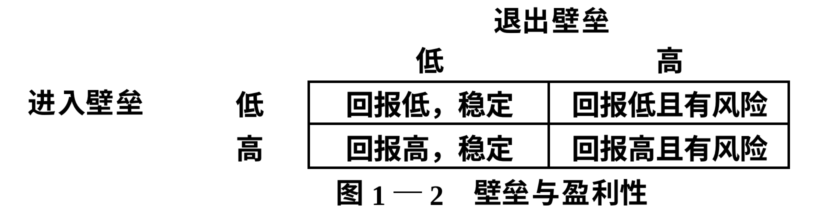
决定竞争激烈程度的诸因素可以也确实发生变化。最常见到的例于是产业变为成熟所带来的产业增长变化。随着产业逐步成熟，增长速度下降，继而引起竞争激化、利润锐减，同时往往发生裁员。70 年代初娱乐性汽车产业的崛起使几乎所有生产厂家经营良好，但从那以后产业增长速度降了下来，除了个别最强的竞争厂家，其余生产厂家再也无法获取高收益，更不用说那些被排挤掉的弱小公司了。同样的情形在一个又一个产业中重演：机动雪车、喷雾罐、运动器械仅为这类情形中的几例。

另一种常见的竞争变迁的发生是通过收购使一种截然不同的个性渗入该产业。例如：菲利浦·莫利斯公司买下的 Miller 啤酒厂及宝洁（Procter＆Gamble）买下的查明纸业（Charmin Paper）公司都属于这类情况。同样，技术革新可以提高生产过程中的固定成本，同时增加竞争的变异性，正如冲印产业 60 年代从分批处理到流水线生产。

尽管一个公司的生存必然伴随着许多决定产业竞争激烈程度的因素，因为它们是融汇于产业经济条件之中的，但或许仍存在通过战略变迁改进现状的活动余地。例如，公司或许可以通过对顾客的技术支持，使公司产品设计与客户业务对路，或使顾客对公司的技术咨询产生依赖从而提高他们转换的成本。公司或者还可以通过新的服务项目、营销创新或产品的变化来提高产品歧异。将销售工作的重点集中于固定成本最低、成长速度最快的细分产业或细分市场上，可以减少产业中竞争的影响。同样，如果可能，一个公司总是避免遇到退出壁垒很高的竞争对手，这样可以防止卷入严酷的价格削减战，或者公司也可从自己一方降低退出壁垒（第五章中将详细探讨竞争运动）。

退出壁垒与进入壁垒

尽管退出壁垒与进入壁垒的概念有所不同，但它们共同构成了产业分析的一个重要方面。通常退出壁垒与进入壁垒是相互关联的。例如，生产中的规模经济性往往涉及到专用资产，也涉及独享技术的存在。当考虑退出与进入壁垒只分成高或低两类简单情况时，有下述关系：



		退出壁垒	
		低	高
进入壁垒	低	回报低，稳定	回报低且有风险
	高	回报高，稳定	回报高且有风险

图 1 — 2　壁垒与盈利性

从产业利润角度来看，最好的情况是进入壁垒很高而退出壁垒很低。在这种情况下，进入将受到抵制，而下成功的竞争者会离开该产业。当进入与退出一个产业的壁垒都很高时，利润潜力很大，但通常带有较大的风险。虽

然进入行为受到阻挡，但产业里未获成功的企业将仍然呆在里面坚持战斗。

如果进入壁垒与退出壁垒部很低的情况不大令人感兴趣的话，那末当进入壁垒很低，退出壁垒却很高时，就是最糟糕的情况了。在这种情况下，进入很容易，并且可以被经济条件的上升或者其它的瞬间暴利所诱发。然而，当情况不妙时，生产能力无法撤离，结果生产能力仍聚集在该产业使利润长期低下。例如，如果供应商或贷款人愿意为进入提供资助，而一旦进入这一产业，公司就面临相当高的固定融资成本，产业可能因此而处于不幸的境地。

替代产品压力

广义地看，一个产业的所有公司都与生产替代产品的产业竞争。替代品设置了产业中公司可谋取利润的定价上限，从而限制了一个产业的潜在收益。[8]替代品所提供的价格一性能选择机会越有吸引力，产业利润的“上盖”压得就越紧。

食糖生产厂家目前面临高糖玉术糖浆——一种食糖替代品——大规模商业化生产的挑战，使他们认识到上述问题。如同乙炔和人造纤维生产厂家曾经经历过的那样，他们曾面临在各个领域中众多可供选择的低成本材料带来的激烈竞争。替代品不仅限制着平时情况下的利润，而且在产业繁荣时也使可获的丰厚利润减少。1978 年，由于能源成本升高和严冬气候，产生了对玻璃纤维绝热材料生产的空前高需求。但该产业的提价能力却受到众多绝热材料替代品的钳制，包括赛潞咯、石棉和聚苯乙稀塑料。一旦现有工厂增容至可满足需求时，这些替代品生产厂马上成为它们利用这一时机提高利润率的最大限制者。

识别替代产品也就是去寻找那些能够实现本产业产品同种功能的其它产品。有时做到这一点可能很不容易，它可能导致分析者去分析与从该产业看来相去甚远的业务。例如证券经纪人正日益严峻地受到替代者的威胁，包括不动产、保险业、货币市场基金。以及其它个人资本投资方式，这种情况在权益资本市场表现不佳时尤为严重。

针锋相对地顶住替代产品往往需要全产业的集体行动。例如，一个公司大作广告可能还不足以支撑该产业顶住替代产品，但全产业从业公司都持续地注重于广告活动则很可能大大改善产业的整体处境。在改良产品质量、营销努力、提供更大的产品供货能力等方面的集体反应也都有类似情况。

应当引起极大重视的替代品是这样一些产品：它们（1）具有改善产品价格一性能比从而排挤原产业产品的趋势；（2）这些替代产品是由盈利很高的产业生产的。在后一种情况下，如果它们产业中某些发展变化加剧了那里的竞争从而引起产品价格下跌或其性能改善，会使替代产品立即脱颖而出。分析这类情形对于决定是试图战略性地压制对手还是将替代品作为战略计划中的一个必定包括的关键力量将是十分重要的。例如，电子报警系统在保安产业中成为一种潜在的替代者。而且，这些电子报警系统只会变得越来越重要，因为劳动力密集的保安服务面临不可避免的成本升级，同时电子系统则极为可能改善性能而且降低成本。在此，保安公司的适当反应或许应当是将保安人员与电子系统结合使用，即将保安人员重新界定为熟练的电子系统操作人员，而不是试图把电子系统排挤掉。

---

[8] 替代品的影响可被概括为产业总需求弹性。

买方侃价实力

买方的产业竞争手段是压低价格、要求较高的产品质量或索取更多的服务项目，并且从竞争者彼此对立的状态中获利，所有这些都是以产业利润作为代价的。产业的主要买方集团每一成员的上述能力的强弱取决于众多市场情况的特性，同时取决于这种购买对于买主整个业务的相对重要性。如果出现如下情况，某一买方集团就是强有力的：

相对于卖方的销售量而言，购买是大批量和集中进行的。如果销售额的很大一部分由某一个特定买方购买，这将提高买方业务的重要性。如果产业以固定成本高为其特点，如玉米加工及大量生产的化工品，并因此使保持生产能力的充分使用更加重要，则大批量购买者就形成特别强大的势力。

买方从产业中购买的产品占其成本或购买数额的相当大一部分。在这种情况下，买方总是不惜为获得优惠价格耗费精力并且有选择地购买。当产业售出的产品只占购买者成本的很小一部分时，购买者对价格的敏感程度通常要小得多。

队产业中购买标准的或非歧异性产品。买方显然总是可以找到可供选择的供应商，它们在产业中打公司牌，如铝制品业。

买方转换成本低。转换成本（如以前所定义）使买方依赖于卖方。反之，如果卖方有转换成本则买方力量会加强。

买方赢利低。低利润促使买方极力压低购买成本，例如克莱斯勒（Chrysler）的供应商就在抱怨他们承受着要求提供更优惠供货条件的压力。高盈利买主通常对价格不甚敏感（当然这些购买花费应未占其成本的相当大份额），同时，它们还可能从长计议考虑维护供应商利益。

买方采取后向整合的现实威胁。如果买方实行了部分整合或存在后向整合的现实威胁，则它们在讨价还价中就处于能迫使对方让步的有利地位。[9] 大的汽车生产厂家，如通用汽车公司和福特汽车公司，通常以使用“自己生产”这一筹码作为讲价手段而著称,它们实际采取所谓的‘有限整合’(tapered integration），即对某一零部件，厂内生产一些满足部分需要，其余的从外部供应商处购买。在这种情况下，不仅存在它们进一步进行整合的现实的威胁。

而且厂内生产一部分零件而使其具有详尽的成本知识，对于谈判极有帮助。当产业中的公司显示出对买方产业实行前向整合的威胁时，则可能抵消部分买方压力。

产品对买方产品的质量及服务无重大影响。如果买主的产品质量受卖方产业产品影响极大，则买主通常对价格不甚计较。存在这类情况的产业包括油田设备，油田设备故障可能导致巨大损失（墨西哥沿海油井的防喷保险索发生事故带来的巨大亏损即为明证）；还有电子医疗及测试仪器的封装，封装的质量极大地影响用户对所封装的仪器质量的印象。

购买者掌握充分的信息。有的买方充分了解需求、实际市场价格，甚至供应商的成本等方面信息。这种情况下，买方比在信息贫乏的情况下掌握更多的讨价还价的筹码。掌握了充分的信息。买主处于更强有力的位置，保证

---

[9] 如果买方的整合动机更多地是基于供应安全性或其它非价格因素，则这意味着产业中的企业作出很大让步来先发制人阻止整合。

自己在从卖方得到最优惠的价格，同时可以在供应方声称他们的经营受到威胁时予以回击。

这种买方实力大部源于消费者以及工业和商业买主，只是分析框架对不同买主有所不同。例如，消费者在购买非歧异产品，或产品价格与其收入相比较昂贵时，或者该类产品质量对于它们并非特别重要时，他们会对价格更加敏感。

批发商和零售商作为买方实力也由同样的方式决定，但有另一个重要特点。零售商可以影响消费者的购买决策，比如当他们推销音响器件、首饰、家庭用具、体育用品以及其它产品时对客户有显著影响。因此，它们可能由此对制造商拥有更大的侃价实力。同样，批发商如果能够对零售商及其它公司的购买决策产生影响，它们也具备类似的侃价实力。

买方侃价实力变化

由于上述因素随着时间或公司的战略决策的变化而变化，买方实力也自然会出现涨落。例如，对于成衣产业来讲，由于买方（百货商店和服装店）越来越集中，控制上也转变为大规模连锁形式，该产业便处于不断增大的压力之下，并且蒙受利润下跌的损失。成衣业一直未能使产品标歧立异或形成转换成本，以稳定客户关系并扭转颓势，大量涌人的进口货也没有带来多少起色。

一个公司在销售中对客户群的选择应视为公司的重要战略决策。公司可能由于找到讨价还价实力最弱的客户而使战略形势改观。换句话说亦即所谓客户选择。公司销售所面临的客户群极少有可能实力相等。即使一个公司的销售仅仅限于某一产业，该产业中通常存在实力较弱（因而价格敏感程度也较小）的细分市场。例如，许多产品的重置市场（replacement market）就不如原始设备制造（OLM）市场对价格敏感（我将把顾客选择作为战略问题在第六章中进一步充分探讨）。

供方侃价实力

供应商们可能通过提价或降低所购产品或服务的质量的威胁来向某个产业中的企业施加压力。供方压力可以迫使一个产业因无法使价格跟上成本的增长而失去利润。例如，化工公司通过提价导致喷雾剂罐装公司的利润受到损害，这是因为罐装公司面临买方自己解决制罐的问题而形成的强大竞争压力，使其提价自由受限。

供方实力的强弱是与买方实力相互消长的。具备下述特点的供方集团将更强有力：

供方产业由几个公司支配，且其集中化的程度比买方产业高。供应商在向较为冬散的买主销售产品时，往往能够在价格、质量及交货期上施加相当的影响。

供方在向某产业销售中不必与替代产品竞争。供应商与替代品生产者的竞争会使其强大的实力削弱。例如，尽管每个制糖公司相对其买方公司都很大，但它们仍要为获得糖制品生产者使用其原料而激烈竞争。

该产业并非供方集团的主要客户。当供应商在众多产业中销售产品而某一具体产业在其销售额中比重不大时，供方往往会显示其实力。如果该产业属于供方的一个主要客户，则供方公司的命运与该产业有相当紧密的联系，

他们会乐意通过合理定价来保护该产业并在诸如研究开发和政治游说活动中帮助该产业。

供万产品是买方业务的主要投入品。这种投入品对买方的生产工艺或产品质量方面的成功至关重要，这使供方实力大增。这一点在投入品无法存储时尤为突出，因此就可能促使买方去建造存货库房。

供方集团的产品已经歧异化或已建立起转换成本。买方面对的产品歧异或转换成本消除了他们利用供方矛盾的可能性，如果供方面临转换成本则会有相反的效应。

供方集团表现出前向整合的现实威胁。这提供了对该产业提高采购条件能力的验证。

我们通常认为供应商是一些其它的公司，然而劳动力也必须被视为供方，他们对许多产业施加巨大压力。有许多经验证据表明，短缺的、高技能雇员以及紧密团结起来的劳工可以讨价还价从而削减相当一部分产业利润潜力。将劳动力作为供方来考虑其潜在实力的基本方法与上面讨论过的十分相似。在估计劳务供应方实力时，关键的一点补充是其组织起来的程度，以及短缺种类劳动力的供应是否会增加。当劳工紧紧地团结组织起来或者稀缺劳动力的供应受到某些限制无法增加时，劳务供应方的势力就会很强大。

决定供方实力大小的这些条件不仅不断变化而且通常超出公司的控制范围。然而正如对付买方实力那样，公司可以通过战略行为来改善自身的处境。如公司可以加强后向整合的威慑，寻求消除转换成本的方法等等（第六章将更充分地探讨供方实力对于购买战略的意义）。

产业竞争中的政府作用力

政府对进入壁垒的可能影响我们已做过初步讨论，然而 70 年代和 80 年代政府直接和间接地在产业结构的许多——如果不是所有方面——都发挥着不可忽视的潜在影响。在许多产业中，政府作为买方或供方并能够通过其实行的政策影响产业竞争。例如，作为防务产品的买主，政府就扮演着至关重要的角色，同样，政府通过林业局控制了美国西部木材储备，从而作为木材供应者起着举足轻重的作用，政府作为供方或买方的角色更多地决定于政治因素而非经济因素，这或许就是生活中的现实。政府的规定也可限制供方或买方公司的行为。

政府还可能通过法规、补贴或其它方法影响产业相对于替代品的处境。例如，美国政府采取税收上的鼓励和研究项目拨款的方法大力提倡太阳能加热。政府对天然气控制的放松使乙炔丧失了其作为化工原料的地位。安全和污染标准影响着替代品的相对成本和质量。政府还可以通过法规对产业成长速度和产业成本结构施加影响，从而使竞争者们之间争夺的激烈程度发生变化。

因此，若对在各个层次影响着结构条件的政府现行及未来政策缺乏分析判断，就无法完成结构分析。从战略分析目的出发，通常更能说明问题的方法是去考虑政府如何通过五种作用力来影响竞争，而不是将它本身看作一种作用力。然而，战略上则需在一定程度上把政府作为可对其施加影响的对象来考虑。

结构分析与竞争战略

当影响产业竞争的作用力以及它们产生的深层次原因被确定之后，公司的当务之急就是辨明自己相对于产业所具备的强项与弱项。从战略角度出发，公司最关键的强项与弱项表现在公司相对于每一种竞争作用力的深层次原因所处的地位。公司相对于替代品，相对于进入壁垒的成因处于怎样的位置？应付已立足竞争者的较量的处境如何？

有效的竞争战略采取一些进攻性或防守性行动，在五种竞争作用力面前建立起进退有据的地位。广义地，这包括许多可供选择的方法。

- 使公司适当定位，针对现有竞争作用力结构提供最佳防卫；
- 通过战略性行动影响竞争作用力的平衡，从而改善公司的相对处境；或
- 预测竞争作用力的深层次因素的变迁，并且做出相应反应，在竞争对手察觉之前，通过选择适应于新竞争均衡的战略，利用所发生的变化。

定位

第一种方法视产业结构而定，公司的强项与猾项要穹之相匹配。视战略为建立针对竞争作用力的防线，或者是寻求产业中竞争作用力最弱的地方。

对于公司自身能力以及竞争力量来源的认识将使公司明确在何处应当积极面对竞争，在何处应当回避。例如，当公司是一个低成本的生产厂家，它可能选择强有力的买主作为销售对象，这样它只要操心所卖的产品不受替代品威胁就行了。

对竞争均衡施加影响

公司可以制定进攻型战略。设计这种战略意味着不仅要应付竞争作用力本身，还要改变其深层次原因。

市场营销创新可以提高品牌知名度或建立歧异产品。对大规模设备的投资或纵向整合影响着进入壁垒。竞争作用力的均衡一部分由外部因素决定，另一部分则可以由公司控制。用结构分析方法可以区分出在一个具体的产业中引起竞争的关键因素，从而明确在哪里采取战略行动对竞争均衡施加影响可以获得最大报偿。

利用变化

从战略意义上看，产业的演变是很重要的，这是因为随着这种演变，竞争的构成因素也必定随之变化。例如，在人们熟知的产业发展的产品生命周期模式中，增长速度会发生变化，广告活动随产品成熟一般说来也会减少，同时公司倾向于实行纵向整合。

这些趋向本身并非十分重要，重要的是它们影响着竞争的结构因素。就纵向整合而言，在成熟的微型计算机产业，无论是生产制造还是软件开发都出现了广泛的纵向整合趋势。这一非常显著的趋势大大提高了规模经济性和在产业中竞争所需的资本数额，从而使进入这一产业的壁垒提高，并且一旦产业增长速度下降，较小的竞争者就可能被排挤出该产业。

显然，从战略角度出发，那些能在产业中影响最重要的竞争要素和能够将新结构因素引入竞争前沿的趋势是应当首先研究的。以喷雾剂包装承包商

为例，产品歧异性日益下降的趋势居主导地位。这一趋势提高了买方力量，降低了进入壁垒，同时强化了竞争。

结构分析可以用来预测产业的最终利润。长期规划的任务是要考察每一种竞争作用力、预测每一深层次动因的大小，然后描绘出可能的产业利润潜力的综合前景。

这样一种做法得到的结论可能与现有的产业结构大相径庭。

例如，今天从事太阳能加热业务的公司有数十或许数百家，却无一家在市场中占据显赫地位。进入这一产业很容易，竞争者们以太阳能加热方式作为传统加热方式的替代方法而奋斗着。

太阳能加热的发展潜力，很大程度取决于将来进入壁垒的形成、该产业相对于替代品产业地位改善的状况、最终的竞争激烈程度、买方与卖方具有的实力等。然而，这些特点又受到下述因素的影响：建立起商标知名度的可能性；随着技术上的更新，设备生产中是形成显著的规模经济性还是经验曲线；最终的进入资本成本有多大，以及在生产设施中最终的固定成本水平（关于产业结构演变过程及其推动力量将于第八章再详细探讨）。

多角化战略

产业竞争的分析模式可以用来建立多角化战略。它为解答伴随着多角化决策而产生的极其困难的问题提供了指导方法。这一问题是“该业务潜力究竟如何？”上述分析模式可使公司找出有良好前景的产业并趁这一良好前景尚未反映在价格中时用低价格收购该产业中的企业。

这个模式还有助于确定多角化经营中的几种特别有价值的关联性。例如，关联性可以使公司通过分享职能部门工作或利用原有的销售渠道克服最关键的进入壁垒，从而成为多角化的有效基础。所有这些都将在第十六章中做更详细的探讨。

结构分析与产业定义

作为制定竞争战略的关键一步，人们一直十分注重定义相关产业。许多著作也已强调在定义一项业务时要超越产品本身看其功能，超越国界看其潜在的国际竞争，超越今天的竞争对手行列而去看明天会有哪些竞争对手。这些敦促导致对于公司所属的一个或多个产业的定义成为争论不休的主题。这种争论出现的动因之一是人们担心会忽略掉在将来某日可能威胁该产业的潜在竞争来源。

结构分析将重点放在超越现有对手的广义竞争中，这会减少关于如何划定产业界限的争论。一个产业的任何定义实质上就是划定已立足竞争者与替代品的界限、现有公司与潜在进入公司的界限，以及现有公司与供方、买方公司的界限。这些界限的划分从本质上说只是程度把握问题，与战略选择无关。

如果这些广义竞争起因都被确认，并且估计了它们的有关影响，则实际中如何划分那些界限对于战略制定的就或多或少无关紧要了，潜在竞争起因以及竞争关键方面都不会被忽视。

然而，产业的确定并不等于确定了公司要在哪里竞争（确定其业务领域）。例如，不可仅仅因为产业有一个广阔的定义，就意味着公司可以或应当广泛开展竞争；有时也许在一组相关产业中竞争会有很好的效益，正如上面曾讨论的那样。区分产业定义与公司要投入的业务范围的定义，可以消除产业界限划分中不必要的混乱。

结构分析应用

本章指出了可能在产业竞争中产生潜在影响的大量因素，并非在任何一个产业中这些因素都很重要。然而，这一模式可以用来迅速找出决定某一具体产业竞争特点的关键性结构特征。这就是分析注意力和战略注意力应该着重关注的地方。

第二章　基本竞争战略

第一章把竞争战略描述为：采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争作用力，从而为公司赢得超常的投资收益。各个公司为达到这一目的采用了许多不同的方法，并且对于即定的公司来讲，其最佳战略将最终是反映公司所处具体情况的独特产物。但在最广泛意义上，我们可以归纳出三种具有内部一致性的基本战略（既可分别使用也可以结合使用），为公司长期发展建立进退有据地位，从而在产业中胜过竞争对手。本章描述了这些基本战略，并探讨了各自的要求及风险，旨在为下一步分析建立起入门基础概念。本书后面章节将更多地谈及如何在某些具体类型的产业状况中将这些广义基本战略转变为具体战略。

三种基本战略

在与五种竞争作用力抗争中，有三种提供成功机会的基本战略方法，可能使公司成为同行中的佼佼者：

1.总成本领先战略；（overall cost leadership）

2.标歧立异战略；（differentiation）

3.目标集聚战略。（focus）

有时公司可能成功地寻求一种以上的方法作为其基本目标，尽管如后面将讨论的那样，这种情况实现的可能很小。有效地贯彻任何一种基本战略，通常都需全力以赴，并辅以一个组织安排。如果公司的基本目标不只一个，则这些力量将被分散。这些基本战略使公司得以在产业竞争中胜过对手；在某些产业中，结构意味着所有的公司都可能取得高收益；而在另外一些产业中，一种基本战略的成功在绝对意义上讲仅使公司获取勉强可接受的收益。

总成本领先

第一种战略在 70 年代由于经验曲线概念的流行而得到日益普遍的应用，那就是通过采用一系列针对本战略的具体政策在产业中赢得总成本领先。成本领先要求积极地建立起达到有效规模的生产设施，在经验基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，有必要在管理方面对成本控制给予高度重视。尽管质量、服务以及其它方面也不容忽视，但贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。

尽管可能存在着强大的竞争作用力，处于低成本地位的公司可以获得高于产业平均水平的收益。其成本优势可以使公司在与竞争对手的争斗中受到保护，因为它的低成本意味着当别的公司在竞争过程中已失去利润时，这个公司仍然可以获取利润。低成本地位有利于公司在强大的买方威胁中保卫自己，因为买方公司的压力最多只能将价格压到效率居于其次的竞争对手的水平。低成本也构成对强大供方威胁的防卫，因为低成本在对付卖方产品涨价中具有较高的灵活性。导致低成本地位的诸因素通常也以规模经济或成本优势的形式建立起进入壁垒。最后，低成本地位通常使公司与替代品竞争时所处的地位比产业中其它竞争者有利。

这样，低成本可以在全部五类竞争作用力的威胁中保护公司。原因是讨价还价使利润蒙受损失的过程只能持续到效率居于其次的竞争对手也难以为继时为止，而且在竞争压力下效率较低的竞争对手会先遇上麻烦。

赢得总成本最低的地位通常要求具备较高的相对市场份额或其它优势，诸如良好的原材料供应等。或许也可能要求产品的设计要便于制造生产，保持一个较宽的相关产品系列以分散成本，以及为建立起批量而对所有主要客户群进行服务。由此，实行低成本战略就可能要有很高的购买先进设备的前期投资、激进的定价和承受初始亏损，以攫取市场份额。高市场份额又可进而引起采购经济性而使成本进一步降低。一旦赢得了成本领先地位，所获得的较高的利润又可对新设备、现代化设施进行再投资以维护成本上的领先地位。这种再投资往往是保持低成本地位的先决条件。

成本领先战略似乎就是 Briggs＆Stration 公司在低马力汽油发动机业获得成功的基石，这家公司在世界范围内占据了 50%的市场份额。林肯电器

（Lincoln E1ectric）公司在电弧焊设备及其供应上的成功也是一例。其它在众多产业中以成功地应用了成本领先战略而著你的公司有爱墨森电子（Emerson E1ectronic），德州仪器（Texas lnstruments），布得（Black and Decoker），以及杜邦（DuPOnt)。

成本领先战略有时可以引起一个产业的革命，在这一产业中，竞争偏离了历史基础，竞争对手没有在思想上和经济上做好准备，采取必要步骤以最大限度地减少成本，1979 年，Harnischfeger 就是一个敢于在越野起重机产业中挑起一场革命的公司。Harnischfeger 公司开始只有 15%的市场份额，后来公司重新设计起重机，采用模块化部件和更新结构使之便于生产，易于维修，同时降低了材料消耗。然后，公司建立了与产业规范相去甚远的几个装配区和一个传输主装线，采取大批量零配件定货以节约成本。所有这些使该公司生产出的产品质量可被接受、价格则下降 15%。Harnischfeger 的市场份额迅速增长到 25%且仍继续增长着，Harnischfeger 公司液压设备（HydrauliC Equipmenl）分部总经理威利斯菲希尔曾这样说道：

“我们没有去开发在性能上显著优于他人的机器，我们想要开发的产品在制造上的确简便，并意识地作为一种低成本机器来标价”。[①]

竞争对手们攻击该公司的市场份额是降低利润“买”来的，公司否认了这种说法。

标歧立异战略

第二种战略是将公司提供的产品或服务标歧立异，形成一些在全产业范围中具有独特性的东西。实现歧异战略可以有许多方式：设计或品牌形象（Fieldcrest 在毛巾被和床单产业的名声最响。Mercedes Benz 在汽车业中声誉卓著）、技术特点（Hyster 在起重卡车业中；Maclntosh 在立体声元器件业中；Coleman 在野营设备业中）、外观特点（Jenn 一 Air 在电器领域中）、客户服务（Crow Cork 及上 Seal 在金属罐产业中）、经销网络（caterpilla，Tractor，在建筑设备业中）及其它方面的独特性。最理想的情况是公司使自己在几个方面部标歧立异。例如，卡特皮勒推土机公司（Caterpi11a Tractor）不仅以其经销网络和优良的零配件供应服务著称，而且以其极为优质耐用的产品享有盛誉。所有这些对于大型设备都至关重要，因为大型设备使用时发生故障的代价是昂贵的。应当强调，歧异战略并不意味着公司可以忽略成本，但此时成本不是公司的首要战略目标。

如果歧异战略可以实现，它就成为在产业中赢得超常收益的可行战略，因为它能建立起对付五种竞争作用力的防御地位，虽然其形式与成本领先有所不同。歧异战略利用客户对品牌的忠诚以及由此产生对价格的敏感性下降使公司得以避开竞争。它也可使利润增加却不必追求低成本。客户的忠诚以及某一竞争对手要战胜这种“独特性”需付出的努力就构成了进入壁垒。产品歧异带来较高的收益，可以用来对付供方压力，同时可以缓解买方压力，当客户缺乏选择余地时其价格敏感性也就不高。最后，采取歧异战略而赢得顾客忠诚的公司，在面对替代品威胁时，其所处地位比其它竞争对手也更为有利。

实现产品歧异有时会与争取占领更大的市场份额相矛盾。它往往要求公

[①] 参见“Harnischfeger，Sdramatic Pickupin Cranes，”Busin Lixss Week，1979 年 8 月 13 日。

司对于这一战略的排它性有思想准备，即这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。较为普遍的情况是，如果建立歧异的活动总是成本高昂，如：广泛的研究、产品设计、高质量的材料或周密的顾客服务等，那么实现产品歧异将意味着以成本地位为代价。然而，即便全产业范围内的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都愿意或有能力支付公司所要求的较高价格（当然在诸如挖土机械设备行业中，这种愿出高价的客户占了多数，因而 Caterpillar 的产品尽管标价很高，仍有着占统治地位的市场份额）。在其它产业中，歧异战略与相对较低的成本和与其它竞争对手相当的价格之间可以不发生矛盾。

目标集聚战略

最后一类基本战略是主攻某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场。正如歧异战略那样，目标集聚战略可以具有许多形式。虽然低成本与产品歧异都是要在全产业范围内实现其目标，集聚战略的整体却是围绕着很好地为某一特定目标服务这一中心建立的，它所制定的每一项职能性方针都要考虑这一目标。这一战略的前提是：公司能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在更广阔范围内竞 争对手。结果是，公司或者通过较好满足特定对象的需要实现了标歧立异，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。尽管从在整个市场的角度看，集中战略未能取得低成本或歧异优势，但它的确在其狭窄的市场目标中获得了一种或两种优势地位。三种基本战略之间的区别如图 2-1 所示。

图 2—1　三种基本战略

采用目标集聚战略的公司也具有赢得超过产业平均水平收益的潜力。它的目标集中意味着公司对于其战略实施对象或者处于低成本地位，或者具有高歧异优势，或者兼有二者。正如我们已在成本领先战略与产品歧异战略中已经讨论过的那样，这些优势保护公司不受各个竞争作用力的威胁。目标集聚战略也可以用来选择对替代品最具抵抗力或竞争对手最弱之处作为公司的战略目标。

例如，Illinois Tool Works 主攻扣件（fasteners）这一特殊市场，在这个市场中，公司可以为买主的特殊需要设计产品，并形成转换成本。虽然有许多客户对这些服务并无兴趣，但也确有一些客户对此感兴趣。Fort Howard Paper 的主攻战场是工业级纸张这一狭窄范围，避开了对广告战以及新产品不断引入十分敏感的消费品领域。Porter Paint 公司主攻的是职业油漆工市场而不是由那些“自己动手用户”市场（do-is-yourself market）。其战略是围绕着为职业油漆工服务而建立的，采用的手段是提供免费配制油漆服务以及对一加仑以上的需要量快速送货到工地等措施，同时在工厂仓库设计了免费咖啡间，为职业油漆工提供休息场所。在采用目标集聚战略的同时也在服务于其特定对象的过程中取得低成本优势的一个典型实例是 Martin-Brower，美国第三大食品分销公司。Martin-BrovVer 公司削减了其客户，只剩下八家主要的快餐连锁店。该公司的整个战略基于满足这些客户的特殊需要，只保留这些客户所需的狭窄的产品系列，订单的接收过程与这些客户购买周期衔接，按客户的地理位置设置自己的仓库，并且严格控制交易记录并使之计算机化。尽管 Martin-Brower 在对整个市场的服务活动中不能算作一家低成本的批发公司，但它在其特殊的细分市场中取得了低成本优

势。Martin- Brower 公司得到的报偿是迅速的发展以及高于平均水平的利润率。

目标集聚战略常常意味着对获取的整体市场份额的限制。目标集聚战略必然地包含着利润率与销售量之间互为代价的关系。正如标歧立异战略那样，目标集聚战略可能会也可能不会以总成本优势作为代价。基本战略的其它要求三种基本战略在架构上的差异远甚于上边所列举的功能上的 差异。成功地实施它们需要不同的资源和技能。基本战略也意味着在组织安排、控制程序和创新体制上的差异。其结果是，保持采用其中一种战略作为首要目标对赢得成功通常是十分必要的。现将三种基本战略在这些方面的通常含义列举如下：

基本战略	通常需要的基本技能和资源	基本组织要求
总成本领先战略	·持续的资本投资和良好的融资能力 ·工艺加工技能 ·对工人严格监督 ·所设计的产品易于制造 ·低成本的分销系统	·结构分明的组织和责任 ·以满严格的定量目标为基础的激励 ·严格的成本控制 ·经常、详细的控制报告
际岐立异战略	·强大的生产营销能力 ·产品加工 ·对创造性的鉴别能力 ·很强的基础研究能力 ·在质量或技术上领先的公司声誉 ·在产业中有悠久的传统或具有从其它业务中得到的独特技能组合 ·得到销售渠道的高度合作	·在研究与开发、产品开发和市场营销部门之间的密切协作 ·重视主观评价和激励。而不是定量指标 ·有轻松愉快的气氛，以吸引高技能工人、科学家和创造性人才
目标集聚战略	·针对具体战略目标，由上述各项组合构成	·针对具体战略目标，由上述各项组合构成

各基本战略也许还需要有不同的领导风格，并可以体现为不同的公司文化和公司氛围，从而吸引不同类型的人才。

夹在中间

三种基本竞争战略是可供选择的、抗衡竞争作用力的可行方案。前面所讨论情况的反例是，一个公司未能沿三个方向中的至少一个方向制定自己的竞争战略——即一个公司被夹在中间。这样的公司正处于极其糟糕的战略条件下。它缺少市场份额、资本投资、和“打低成本牌”的决心，也不具备避免追求低成本地位而需要的在全产业范围内标歧立异，更没有在比较有限的范围内建立起产品歧异或低成本优势的目标集聚。

夹在中间的公司几乎注定是低利润的。这样的公司或者要失去要求低价格的大批量客户，或者必须为从低成本公司手中争夺生意而在竞争中丧失利润。然而它在高利润——“摇钱树”业务领域中又无法战胜那些专攻高利润目标的或做到了全面产品歧异的公司。夹在中间的公司也可能因为模糊不清的企业文化、相互冲突的组织安排与激励系统而遭受种种麻烦。

Clark Equipment 公司似乎就属于这种夹在中间的公司，该公司在起重卡车业中曾占据着全美及世界范围内的主要市场份额。两个日本厂家——丰田（TOyota）和 komatsu 公司——采取的战略是只服务于需求量大的细分市场，最大程度地减少生产成本和降低价格，同时利用日本钢铁价格低的特点——这一优势足以抵消运输成本。由于开发了极宽的产品系列又缺乏降低成本的意识，Clark 公司在世界范围内巨大的市场份额（18%，在美国是 33%）并没有给它带来明显的成本领先。而且，有了这样宽的产品系列又没有对技术方面给予充分重视，c1ark 公司未能赢得像 Hyster 公司那样的技术上的声誉和产品歧异性。Hyster 公司主攻大型起重卡车市场并在研究开发方面不惜破费。结果，Clark 公司的收益显然大大低于 Hyster 的收益，Clark 公司的根基动摇了。

夹在中间的公司必须做出一种根本性战略决策。它或者必须采取必要步骤实现成本领先，或起码使成本水平与别人相当。这通常意味着积极的投资以实现现代化以及可能存在“买取”市场份额的必要性；亦或该公司须使自己面向某一特定目标（目标集聚）或者使自己具有某些“独特性”（标歧立异）。后两种方案可能很大程度上意味着要收缩市场份额甚至减少公司的绝对销售量。这些方案的选取必须基于公司的能力及限制条件。正如所讨论过的那样，成功地贯彻每一类基本战略都意味着投入不同的资源、力量、组织安排以及管理风格。一个公司对三种基本战略均适宜的情况绝无仅有。

一旦公司处于迷惘状况，摆脱这种令人不快的状态往往要花费时间并需经过一段持续的努力。然而，似乎存在这样的倾向，即处于困境中的公司长时间在这三种基本战略间游移不定。由于实施这三种战略有着潜在的不一致性，因而这一方式几乎注定要失败。

这些概念揭示了市场份额与利润率间多种可能存在的关系。在某些产业中，被夹在中间的问题可能意味着较小的（目标集聚或标歧立异）公司以及最大的（成本领先）公司是最能盈利的公司，而中等规模的公司利润最低。这就意味着在利润率与市场占有率之间存在一种 U 型关系，如图 2-2 所示。美国的小马力电机产业就表现出图 2-2 所示的关系。在这个产业中，通用电器（GE）和爱墨生（Emerson）公司有着很大的市场份额和强大的成本优势，GE 还具有很高的技术上的声誉。这两个公司据信在马达产业赢得了高收益。Baldor 和 GOuld（Century）公司采用了目标集聚战略，Balder 公司面向分

销渠道而 Gould 公司面向特定的客户细分市场。这两个公司的利润据信也是良好的。Franklin 公司地位居中，即不具备低成本也未能目标集聚。它在马达业中的业绩因此被认为落后于人。这样一种 U 型关系在考虑全球范围内汽车产业时也大体可以成立。像通用汽车(GM)公司(低成本)和奔驰(Mercedes)汽车公司利润居首,克莱斯勒(Chrysler)公司,英国利兰(British Levlan),和菲亚特（Fiat）公司缺乏成本优势、标歧立异及目标集聚——他们被夹在中间。

但是，图 2-2 所示的 U 型关系并非在每一个产业中都成立。

在某些产业中,并不存在目标集聚与标歧立异的机会——只有在成本上做文章——在大量日用商品业就有这种情况。在另外一些产业中，由于顾客和产品特点的关系，成本相对并不重要。在这些产业中，市场份额与利润率经常表现为颠倒了的关系。还有一些产业，竞争如此剧烈以至唯一能够获得高于平均水平利润率的途径就是目标集聚或标歧立异。美国的钢铁产业似乎就是这样。最后，总成本低的优势可能并不一定与标歧立异或目标集聚相抵触。Hyster 公司的情况可作为一个这种复杂结合的例子。Hyster 公司在载重卡车业居第二位，但其利润比产业中几个较小的公司（如 Ailis Chalmers 公司、Eaton 公司）还高。这些小公司没有市场份额去争取低成本优势，又没有足够的标歧立异化以抵消其成本地位。

图 2—2

在市场份额与利润率之间不存在单一的关系，除非我们简单定义市场，以使目标集聚的和标歧立异的公司分别在一些狭义产业中占了很大市场份额。而成本领先型公司所在的产业，定义范围允许放得很宽（对这些产业也必须如此，因为成本领先者并不是在每个子市场都占有最大的市场份额）。即便改换了产业定义也无法解释那些高收益的公司在整个产业范围实现了歧异而占有的市场份额还低于该产业的领先者。

但十分重要的是，产业的定义方法随公司而变化会引起这样的问题——三种基本战略究竟哪一种适用于本公司？选择的基点在于所选取的战略能最佳地利用公司的优势并且最不利于竞争对手重复使用。结构分析原理对于做出选择有着启发意义，同时，可使分析家能够在任何一个具体的产业中解释和预测市场份额与利润率的关系。这方面问题将在第七章进一步讨论，在那里将扩展结构分析概念用来考察一具体产业中公司的不同定位。

基本战略的风险

从根本上看，采用基本战略的风险有两种：首先，未能形成或未能保持这种战略；其次，既定战略带来的战略优势的价值会随着产业演变而发生变化。更具体一些看，三种基本战略旨在建立起对竞争作用力的不同类型的防御体系，其间包含不同的风险是不足为奇的。重要的是要明确看到这些风险，以利于公司对这三种战略做出选择。

总成本领先战略的风险

成本领先给公司带来要保持这一地位的沉重负担。这意味着要为设备现代化再投资，坚决放弃陈旧的资产。避免产品系列扩展以及对技术上的进步保持敏感。成本随累计产量的增加而下降决不是自动出现的，也不是未经一定程度的努力就使可能获得的规模经济轻易到手。

如第一章中指出的那样，成本领先战略具有与依赖规模或经验作为进入壁垒同样的风险并十分敏感。这些风险诸如：

- 技术上的变化将过去的投资与学到的经验一笔勾销。
- 产业的新加入者或追随者们通过模仿或者以其对高技术水平设施的投资能力，用较低的成本进行学习。
- 由于将注意力放在成本上，因而无法看到所需产品或市场营销的变化。
- 成本膨胀削弱了公司保持足够价格差的能力，用以抵消竞争对手们的品牌形象或其它标歧立异努力的影响，需要设法保持足够的价格差。

关于成本领先战略带来风险的一个经典例于是 20 年代的福特汽车公司。福特公司曾经通过限制车型及种类、积极实行后向整合、采用高度自动化的设备、减少改型以促进学习积累，以及通过学习积累严格推行低成本化措施等，取得过所向无敌的成本领先地位。然而，当许多收入升高、已购置了一辆车的买主考虑再买第二辆时，市场开始偏爱有风格的、改型的、舒适的及封闭型汽车而不是敞篷车。客户愿意为得到这些性能多出价。通用汽车公司对开发一套完整的车型进行资本投资有所准备。福特公司曾为把被淘汰车型的生产成本降至最低付出巨额投资，这些投资现在变成了顽固障碍，使得福特公司的战略调整面临极大代价。

关于以成本领先作为单一目标带来风险的另一个例子是夏普公司的民用电子产品。夏普曾长期遵循成本领先战略，但现在却被迫开始开展声势浩大的运动，以获得品牌信誉。这样，公司采取充分降价与索尼及松下公司竞争的能力将因成本上升和美国的反倾销法而被削弱。而且，由于单一执行成本领先战略，其战略地位也在恶化。

标歧立异战略的风险

标歧立异战略同样包含着一系列风险：

- 实行低成本的竞争对手与实行标歧方异的公司之间的成本差距过大，以至于歧异化不再能笼络住顾客。在这种情况下，买方会舍弃由歧异化公司提供的某些特性、服务或形象的诱惑以节省大笔开支。
- 买主需要的歧异程度下降。当客户们变得更加精明时，就可能发生这种情形。
- 模仿使已建立的差别缩小，随着产业的成熟，往往会发生这种情况。

第一种风险十分重要，因而值得做进一步讨论。一个公司可能获得了歧异优势，但这种产品歧异通常只能在某一价格差范围内才保持其优势地位。因而，如果某个实行产品歧异的企业由于技术变化的原因或仅仅因为不在意而使成本升得大高，则低成本的企业就处于可进行大规模侵占的优势地位。例如，Kawasaki 及其它日本摩托车生产厂家以大幅度节省客户花费而成功地攻占了曾为诸如 Harley Davidson 和 Triumph 等产品歧异公司盘踞的大型摩托车市场。

目标集聚战略的风险

目标集聚战略包括另外一系列风险：

· 大范围提供服务的竞争对手与目标集聚公司间的成本差距变大，从而使针对一个狭窄目标市场的服务丧失成本优势或使目标集聚战略产生的歧异优势被抵消。
· 战略目标市场与整体市场之间对所期待的产品或服务的差距缩小。
· 竞争对手在战略目标市场中又找到细分市场，因而使目标集聚公司显得不够集聚。

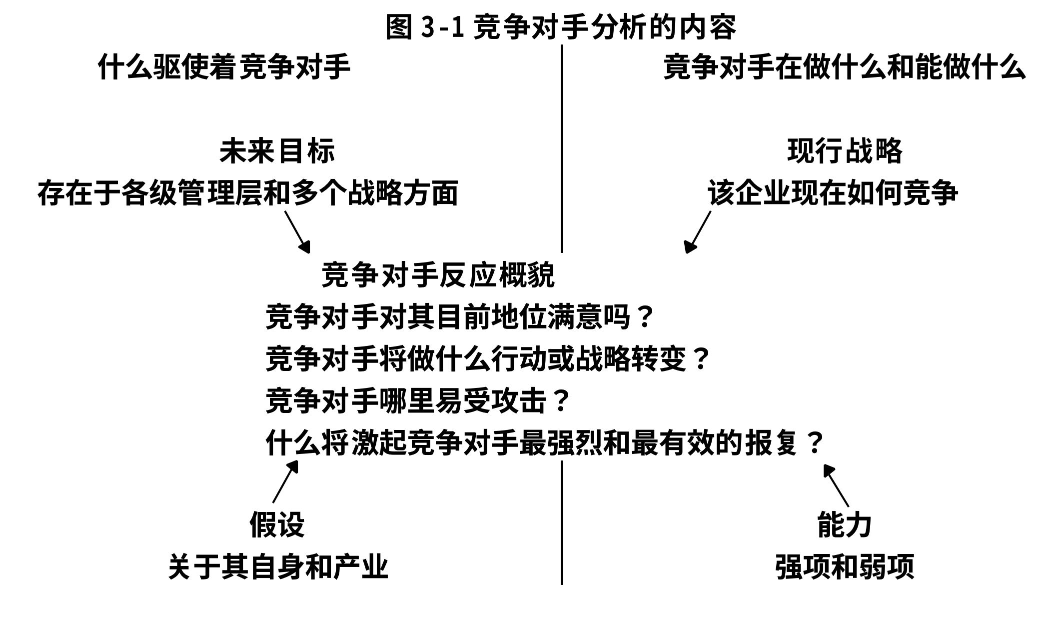
第三章　竞争对手分析的框架

竞争战略包括为企业定位，以使企业区别于其竞争对手的能力具有最大价值。这里所遵循的思想方法是，制定战略的一项中心任务是了解分析竞争对手。分析竞争对手的目的，是了解每个竞争对手所可能采取战略行动的实质和成功的希望；各竞争对手对其它公司在一定范围内的战略行动倾向可能做出的反应；以及各竞争对手对可能发生的产业变迁和更广泛的环境变化可能做出的反应等。深入的竞争对手分析需要对下列问题做出回答：“在产业中我们与谁展开争斗及采取怎样的步骤？”“竞争对手战略行动的意义是什么，我们该如何对待它？”“我们应当规避哪些领域，以防止竞争对手将作出情绪化和不顾一切的反应？”

尽管在战略制定中需要深入分析竞争对手是很明确的，但是在实际中这一分析有时做得并不清晰和全面。管理者的思想中可能会滋生关于竞争对手的危险假设：“系统地分析竞争对手是不可能的”，“我们对于自己的竞争对手是非常了解的，因为我们每天都与他们竞争”。这两类假想一般都不成立。进一步的难题是对竞争者深层次分析需要有大量数据，而大部分数据不经一番努力是难以得到的。许多公司不是系统地收集竞争对手信息，而是基于从每个管理者得到的竞争对手传闻中得出的非正式印象、臆想和直观感觉来采取行动。这样，由于缺乏有用信息，对竞争者进行深入分析就非常艰难。

对竞争者的分析有四种诊断要素（见图 3-1）：未来目标、现行战略、假设和能力。[①] 这四种要素的理解可预先对竞争对手的：反应有个概略了解，如图 3-1 列出的关键问题所示。大部分公司至少对于他们对手的现行战略、强项和弱项（见图 3-1 右方）有一些直观感觉。而对左方的关注要少得多，即理解是什么驾驭竞争对手的行为——其未来目标以及对其自身条件和产业本质的假设。对这些动因的观察要比对竞争对手实际行为的观察难得多。但经常是由它们确定竞争对手将来如何行动。

图 3-1 竞争对手分析的内容



[①] 尽管我们通常把未来目标看作战略的一部分，但在竞争对手分析中将目标和现行战略分开将会有分析上的好处。

本章将提供一个分析竞争对手的基本模式，并将在以后各章中进行引深或充实。图 3-1 所示的竞争对手分析各要素将在以下各节中讨论，并将提出一系列关于竞争对手的问题，重点放在识别竞争对手的目标和假设上。在这些更为精微之处，我们不仅给出大致类别，更重要的是将提供一些技巧和指出一些线索以帮助确认某一具体竞争对手的目标和假设。在讨论了每个竞争对手分析要素之后，我们将检验如何将这些要素结合起来回答图 3-1 中提出的问题。最后，考虑到竞争对手分析中数据收集任务的重要性，将简单地讨论收集和分析竞争对手数据的一些概念。

虽然这里介绍的模式和问题都与竞争对手有关，但是其思想同样可用于企业自我分析。同样的概念为企业提供了识别自己在产业环境中所处位置的模式。除此之外，通过这种考察也能使公司知道其竞争对手会对本公司做出何种结论。这也是对竞争对手进行深层次分析的一部分，因为这些结论形成竞争对手的假设和行为，对其采取的竞争行动至关重要（见第五章）。

竞争对手分析要素

在讨论每个竞争对手分析要素之前，需要首先确定应当考察哪些对手。显然，对所有重要的现有竞争对手都必须进行分析，然而，分析那些将会走上舞台的潜在竞争对手也非常重要。预测潜在竞争对手并非是一件容易的事，但是它们常常可以从以下各类公司中被辨识出来：

·不在本产业但不费气力便可克服进入壁垒的公司；

·进入本产业可产生明显协同效应的公司；

·其战略的延伸必将导致加入本产业竞争的公司；

·可能前向整合或后向整合的客户或供应商。

另一有潜在价值的做法是预测可能发生的兼并或收购，无论是在现有竞争者中发生的，还是包括产业外公司。兼并可立即把弱小的竞争对手推到今人瞩目的地位，或者加强已经不好对付的对手的力量。预测公司收购的思路同预测潜在入侵者的一样。预测产业内的收购目标可以基于它们的所有权情况、应付产业中未来发展的能力、以及公司在产业中作为经营基地的潜在吸引力等等。

未来目标

由于多种原因，考察竞争对手的目标（以及他们如何针对这些目标评价自己）——竞争对手分析之第一要素——是非常重要的。对目标的了解可预测每位竞争对手对其目前地位和财务状况是否满意，从而，这个竞争对手是否将改变战略以及对外部事件（如经济周期）或对其它公司的战略举动作出反应的魄力。例如，一个注重销售额稳步增长的公司和一个注重保持投资回报率的公司对经济衰退或对另一公司市场占有率增加的反应可能会十分不同。

对竞争对手目标的了解也有助于预测它对战略变化的反应。在其目标及所面临的母公司压力一定的情况下，某一竞争对手受到某些战略变化的威胁会比其它对手大得多。这种威胁程度将影响报复的可能性。最后，对竞争对手目标的了解有助于解释竞争对手初步行动的严肃性。竞争对手为达到它的一个中心目标或寻求针对某一关键目标重振业绩而采取的战略行动绝非偶然事件。同样，对竞争对手目标的了解有助于确定母公司是否会全力支持下属公司所采取的行动，或确定它是否愿做下属公司报复竞争对手行动的后盾。

尽管人们关心最多的是财务目标，但对竞争对手目标的综合考察通常应包括许多定性因素，如它在市场领先、技术地位和社会表现等方面的目标。目标考察还应当针对多级管理层：公司级的。业务单位级的，甚至个别职能部门以及主要经理的目标都要了解。高层目标指导着但不完全决定着低层目标。

下面是用来帮助确定竞争对手当前和未来目标的若干问题。我们首先考虑业务单位或部门，这在某些情况下包括竞争对手的各个公司实体。然后，我们讨论多角化公司中母公司对其业务单位未来目标的影响。

业务单位目标

1.竞争对手公开表示的与未公开表示的财务目标是什么？竞争对手在制定目标时是如何进行权衡的？例如长期业绩和短期业绩间的权衡？利润和收

入增长问的权衡？增长与定期分红间的权衡？

2.竞争对手对风险持何种态度？如果财务目标本质上由利润率、市场地位（占有率）、增长率和风险期望水平组成，竞争对手看起来是如何平衡这些因素的？

3.竞争对手是否有对其目标有重大影响的经济性或非经济性组织价值观或信念，亦或是全体成员共有还是仅高层管理人员具有？竞争对手是否企图在市场中成为领导者（德州仪器公司）？是否想当产业的发言人（可口可乐公司）？是否准备成为自行其是的公司？亦或当技术潮流的主宰者？它是否具有信奉某特定战略或职能方针的传统或历史，并使之成为一种制度而写进目标？是否对产品设什和产品质量十分关注？是否对经营地点有特殊偏爱？

4.竞争对手组织结构如何（职能结构情况，是否设置产品经理，是否设置独立的研究开发部门等等）？这种结构对诸如资源分配、定价和产品换代等关键性决策的责任及权力是如何分配的？竞争对手的组织结构揭示了关于各职能领域的相对状态及其协作情况，并且突出了战略重点。例如，如果一位直接向总裁汇报的高级副总裁领导着销售部门，而领导生产部门的总监向高级副总裁汇报，则表明销售部门比生产部门更具影响。决策责任被分派之处本身就是一些线索，可以揭示高层管理人员想要把战略重点正在这一地方的观点。

5.现有何种控制与激励系统？主管人员报酬如何？销售人员报酬如何？管理人员拥有股份吗？是否有一个递延补偿体系？

如何定期检查业绩表现？周期长短？所有这些，尽管有时很难辨明，但都是揭示竞争对手的重要线索，例如他们认为哪些更重要。管理人员将如何从其回报的角度考虑对事件做出反应等等。

6.现有何种会计系统和规范？竞争对手如何评估库存？如何分配成本？如何计算通货膨胀？这些会计问题能大大影响竞争对手对经营情况和成本的估计，影响定价方法等等。

7.竞争对手的领导阶层由哪些人构成？特别是谁出任首席执行官（CEO）？他们的背景和经历如何？[②]什么样的年轻经理将受到奖励？他们显著强调的是什么？是否存在某种范式表明公司招聘外来人员意味着他们将选择某一方向？例如，Bic Pen 公司曾明确规定招聘产业外人员，因为他们认为自己需要迥然不同的战略。

8.领导阶层对未来发展方向表现出多大的一致性？领导阶层内的各派别是否主张不同的目标？如果这样，在权力变动时会导致突发性战略变更。相反，意见一致则可保持权力的稳固，甚至在面临危机时仍顽固不化。

9.董事会成分如何？是否有足够的产业外人员并带来行之有效的旁观者意见？董事会中有何种产业外人员？他们的背景及其有关公司情况如何？他们如何经营自己的公司？他们代表何方利益（银行？律师？）董事会的组成能提供有关公司方向、承担风险的态度甚至所偏爱的战略方法等方面的信息。

10.什么样的合同义务可能限制公司的选择余地？是否存在任何债务契约限制了某些可能的目标？是否由于许可证或合资合同带来了限制？

11.对公司的行为是否存在任何条例、反托拉斯法案，或其它政府或社会

[②] 关于经理人员背景和经验的一些有潜在启发性的问题将在下面讨论。

限制，以使其对弱小竞争对手的行动进行反击或公司进一步扩大市场份额的可能性受到制约。竞争对手在过去面临过反托拉斯问题吗？由于什么原因？达成任何一致判决了吗？公司对这种约束甚至对受过约束的历史都很敏感，因此当公司的业务受到威胁时，它会对那些战略性挑衅进行反击，除非是某些根本要素。例如，由于这种约束，试图从市场霸主那里分取一小块市场份额的公司将受到某种保护。

母公司与业务单位的目标

如果竞争对手是某个较大的公司的一个单位，其母公司很可能对这个单位有所限制或要求。这种限制或要求对预测它的行为非常关键。除以上所讨论过的问题以外，还需回答下列问题：

1.母公司当前经营情况（销售增长、回报率等）如何？作为初步的近似描述，这些方面的情况指明了公司的目标，而这些目标可转化为经营部门的市场占有率目标、定价决策、产品更新压力等。比整个母公司的经营情况差的业务单位常常会感到这种压力。母公司中具有长期连续财务增长的业务单位是不愿采取危及这一记录的行动的。

2.母公司的总目标是什么？从这一点出发，母公司需要它的业务单位做什么？

3.一个业务单位在母公司的总战略中有何重要的战略意义？母公司将该单位的业务视为“ 基础业务 ”还是视为边缘业务？该业务在母公司的业务组合中的位置何在？该业务是被视为上升领域而作为母公司未来的关键之一？还是被认为是成熟、稳定的业务以及现金的来源？业务单位在战略上的重要性对其所要达到的目标有关键性影响。下面还将就战略重要性的评价进行讨论。

4.母公司为何要经营这项业务（因为剩余生产能力、纵向整台需要、或为了开发分销渠道以及为了加强市场营销的力量）？这方面情况进一步提供了母公司如何看待该业务部门的贡献以及对其战略姿态和行为可能施加的压力等方面信息。

5.该业务在母公司业务组合中与其它业务的经济关系如何（纵向整合、相互补偿、分担、分享研究开发）？这种关系在母公司对某业务单位——它在某些方面相当于独立的公司——的特殊要求中意味着什么？例如共用生产设施可能意味着这个部门必须支付间接费用或者吸收兄弟部门的过剩生产能力，或者如果该业务部门是对另外部门的补充，则母公司可能转而从其它业务单位获取利润。与公司其它部门的相互关系也意味着在某方向或其它方向的交叉补贴。

6.整个公司高级领导层持何种价值观或信念？他们想在所有业务上寻求技术领先地位吗？他们是否赞成平衡生产和避免解雇以奉行针对工会的政策？[③]这种公司整体价值观与信念通常对业务部门有很大影响。

7.母公司是否在其它众多业务中应用了一种基本战略并将同样用于这一业务？例如，Bic Pen 公司在文具、打火机、紧身衣，现在还有剃须刀等产业的竞争中采取大做广告，大批量生产低价格、标准化、一次性产品的战略。

[③] 例如，针对解雇的方针意味着在经济低谷时期建立大量库存，并可能有意愿在经济高潮时期放弃市场份额。这种方针现在被一些美国主要公司采用。

Haynes 公司把在紧身衣产业中的 L ’eggs 战略用于诸如化妆、男式内衣以及短袜等迥然不同的产业。

8.假定母公司的总战略及其它部门的经营状况和要求已知，竞争对手的业务部门所面临的销售目标、投资收益障碍以及资金限制的情况如何？如果已知它和其它兄弟业务单位的经营状况及母公司为它设置的目标，它能在与兄弟部门竞争以获得母公司资金的过程中成功吗？该业务是足够大或具有足够大的潜力来博得母公司的注意和支持，还是母公司领导对它放任不管、很少关心？其兄弟部门的资本投资额的要求是多少？是否有任何关于母公司中各个部门的优先级别以及分红后可用资金量的线索，该部门能分得多少资金？

9.母公司的多角化计划如何？公司是否正计划实行多角化以进入其它耗费资金的领域或者进入那些意味着今后将长期把重点放在该部门的领域？母公司的行动是否会由于有机会产生协同效应而对该部门有所助益？例如 Reynolds 公司最近买下了 DeL-Monte 公司，表明 Reynolds 公司的消费食品业务将得到加强，因为他们可利用 DelMonte 的分销渠道。

10.母公司的组织结构中提供了何种关于该业务单位在母公司眼中的相对状况、地位以及目标等方面的线索？该部门直接向首席执行官报告或向有影响力的集团副总裁报告，还是它本身是一个较大的组织实体的一小部分？组织中的“外来人”已处于领导岗位还是一名经理正准备离开？组织关系还将揭示出公司实际或可能战略的线索。例如，一系列电子产品部门组成集团由一名电子产品总经理负责，会比这些电子产品部门各自独立经营更有可能形成协调战略，特别是集团总经理是由一位有影响力的主管来出任时更是如此。然而，十分重要的一点就是应将从隶属汇报关系中得到的线索与其它线索结合起来考虑，而不是轻易相信它们，因为组织关系可能仅仅是一种伪装。

11.在母公司的总体架构中,是如何对部门管理层进行控制和奖惩的？评审周期多长？奖金与工资的比例如何？奖金的依据何在？是否包括股权？这些问题清楚地表明有关业务部门的目标和行为的线索。

12。母公司奖励了哪些类型的经理？这表明了母公司高层管理者欲强化的战略行动方向，因而也暴露出部门管理层的目标。在母公司中各业务部门的经理人员例行更换的频率如何？其答案为印证公司平衡风险战略和安全战略的时间范围以及方式提供了证据。

13.母公司从何处招聘？现行领导是从内部提升的——意指过去的战略将延续下来——还是从部门外乃至公司外招聘而来？现任总经理是从哪个职能领域上来的（表明了高层领导可能偏好的战略重点）？

14.是否存在对母公司整体的反托拉斯法案、法规或社会敏感因素从而波及和影响到它的业务部门。

15.母公司或组织中个别高层经理是否对这个部门具有感情？这个部门从事的是公司最早的业务之一吗？此部门过去的首席主管是否现在母公司高层管理机构中工作？是否由现任的高级领导做出合并或发展该部门的决策？该部门是否有任何计划和行动在这个经理领导下着手进行？这些关系都暗示该部门将获得非同一般的注意和支持，同时也指明了退出壁垒。[4]

---

[4] 退出壁垒在第一章和第十二章讨论。

业务组合分析和竞争对手目标

当竞争对手是多角化公司的一个部分时，母公司的业务组合分析对于解答上述一些问题有很大启发。分析业务组合的全部技巧都可用来解答关于在母公司眼中竞争单位所满足的需要的问题。[5]竞争对手业务组合分析中最有启发的技巧是了解竞争对手自己所使用的方法：

- 如果母公司有一个分类体系的话，那它是按何标准划分不同业务类型的？每一种业务又是如何被分类的？
- 哪些业务被视为“摇钱树”？
- 已知各业务在业务组合中的位置，哪些业务有机会获取利润或可能需要收缩？
- 哪些业务以一贯的稳定表现抵消组合中其它业务的波动？
- 哪些业务代表保护其它主要业务的防御行动？
- 哪些业务是母公司进行投资和建立市场地位最有前途的领域？
- 哪些业务在业务组合中有很多“杠杆”作用？这些业务经营业绩好坏对整个母公司的稳定性、收益、现金流、销售增长或成本都举足轻重，它们必将受到精心保护。

母公司的业务组合分析将提供有关这个业务单位的目标是什么，在维护市场地位和在投资收益、市场份额、现金流等层面的地位和经营表现时的战斗力如何；以及将如何尝试改变其战略地位等方面信息。

竞争对手的目标及战略定位

制定战略的一种方法是在市场中找到既能达到目的又不威胁竞争对手的位置。了解了竞争对手的目标，就有可能找到每个公司都相对满意的位置。当然这种位置不会永远存在，特别是要考虑到新入侵者可能会尝试进入一个每家公司都经营良好的产业。大多数情况下，公司不得不迫使竞争对手让步以实现其目标。为此，公司需要找到一种战略，使其通过明显的优势抵御现有竞争对手和新入侵者。

竞争对手的目标分析非常关键，因为这能帮助公司避免那些可能威胁到竞争对手达到其主要目标从而引发激烈战争的战略行动。例如，业务组合分析能从母公司正努力建立的业务中将“摇钱树”或者收益性业务区别出来。这时占领“摇钱树”的阵地通常有很大可能性，只要不威胁到母公司的现金流。但是企图占领竞争对手的母公司打算建立的业务阵地（或者对母公司来说有深厚感情的业务阵地），那将有爆炸性结果。同样，被指望有稳定销售的业务将可能对进攻作激烈反抗以保持稳定销售，甚至不惜以利润为代价。而能促使竞争对手利润增加而市场份额不变的行动遭到的反击将很小。上边只是举例说明目标分析是如何开始解答图 3-1 中所提关于竞争对手行为的问题的。

假设

竞争对手分析的第二个关键性因素是辨识每个竞争对手的假 设。有两类假设：

- 竞争对手对自己的假设。

---

[5] 附录 A 简要描述了一些今天许多公司常用的划分其业务组合的方法。

·竞争对手对产业及产业中其它公司的假设。

每个公司都对自己的情形有所假设。例如它可能把自己看成社会上知名的公司、产业领袖、低成本生产者、具有最优秀销售队伍等。这些对其本公司的假设将指导它的行动方式和对事物的反应方式。例如，如果它自视为低成本的生一者，它可能以自己的降价行动来惩罚某一降价者。

竞争对手关于本公司情形的假设可能正确也可能不正确。不正确的假设可造成令他人感兴趣的战略契机。例如，假如某竞争对手相信它的产品拥有市场上最高的顾客忠诚度，而事实上并非如此的活，则刺激性降价就可能是抢占市场的好方法。这个竞争对手很可能拒绝作相应降价，因为它相信该行动并不会影响它的市场占有率。只有发现已丢失了一大片市场时，它可能才认识到其假设是错误的。

正如竞争对手对它自己持一定假设一样，每个公司对产业及其竞争对手也持一定假设。同样，这可能正确也可能不正确。例如，Gerber Products 公司曾顽固地认为出生率从 1950 年开始将持续上升,尽管事实上出生率一直稳步下降，到 1979 年才真正有所回升。还有许多例子说明公司过高或过低估计了其竞争对手的实力、资源和技术。

对各种类型假设的检验能发现在管理人员认识其环境的方法中所存在的偏见及盲点。竞争对手的盲点可能是根本看不到事件（如战略行动）的重要性，没有正确认识它们，或者可能只是很慢地才觉察到。根除这些盲点可帮助公司辨识立即遭报复的可能性，并有针对性地采用行动以使竞争对手的报复失灵。

下列问题意在弄清竞争对手的假设以及他们不完全冷静或不完全现实之处。

1.从竞争对手的公开言论、领导层和销售队伍的宣称及其它暗示中，竞争对手表现出对其在成本、产品质量、技术的尖端性及产品的其它上要方面相对地位有何种认识？把什么看成优势？把什么看成劣势？这些看法正确吗？

2.竞争对于在某些特定产品，某些特定职能性方针政策上是否有很强的历史或感情上的渊源？在诸如产品设计方法、产品质量要求、制造场所、推销方法、分销渠道等方面，他们强烈坚持哪些方面？

3.是否存在影响竞争对手对事物认识程度和重视程度的文化性、地区性和国家性差别？举一例子，西德公司常常非常重视生产和产品质量，不惜以单位成本和市场营销为代价。

4.是否存在已根深蒂固的或影响观察事物方法的组织价值观或准则？公司奠基人十分相信的某些方针是否仍旧影响该公司？

5.竞争对手表现出的对产品未来需求和产业趋势显著性的看法是怎样的？它是否因毫无根据地对需求缺乏信心而不愿增加生产能力，亦或因为相反的原因过度增强了生产能力？它是否容易错误估计某种趋势的重要性？例如，它是否以为产业正在集中而事实并非如此？这些都是可围绕之制定战略的契机。

6.竞争对手表现出来对其竞争者们的目标和能力的看法如何？它是否会高估或低估它们？

7.竞争对手是否表现出相信产业“传统思路”或相信历史经验以及产业

中流行的方式,而这些却没有反映新的市场情况？[⑥]诸如下述观点都是传统思路的例子：”每个公司须产品齐备”，“顾客都是内行”，“公司必须控制产品的原料来源”，“工厂分散是最有效的生产系统”，“公司需要有许多代理商”等等。一旦发现传统思路不再适用或有可改变之处，便可在拖延竞争对手的报复时间和削弱报复效果方面占有优势。

8.竞争对手的假设可能反应在现行战略里并受到现行战略的微妙影响。它可能从过去和当前环境出发看待产业中的新事件，而这并不一定客观。

识别盲点或传统思维的意义

最近,Miller 啤酒公司的东山再起就是识别盲点而获益的例子。被 Phi1p Morris 收购的 Mil1er 公司不像许多家族所有的啤酒厂那样受传统思维的束缚。它推出一种 7 盎司一瓶的淡啤酒（Lite Beer）,并在国内酿造比 Michelob 公司（国内首屈一指的高档啤酒公司）的啤酒加价 25%的 Lowenbrau 啤酒。据报道，绝大多数啤酒公司嘲笑 Mil1er 公司这一举动，但现在当 Mil1er 公司抢占了大量市场份额时，他们也开始不情愿地效仿了。[⑦]

通过认识过时的传统思路而带来很大好处的另一例是派拉蒙（Paramotint）电影公司的重新崛起。两位具有电视网管理背景的新任高级经理打破了许多电影业的信条——预售影片、向众多剧院同时发放影片等——由此获得了大块市场。[⑧]

历史——目标和假设的指南

竞争对手的经营目标和假设的有效指南之一是其在本产业中的经营历史。下列问题提供了检验这些领域的方法。

1、与相对近期情况相比，当前竞争对手的财务状况和市场占有率如何？这是了解竞争对手未来目标的首要指标，尤其是竞争对手在一“可记忆的”过去里，在某些方面有一个相当不错的经营业绩，这正是揭示竞争对手潜力的一个确切的、甚至有点让人不快的指示器，这一竞争对手几乎注定要为重获不久前的经营业绩而奋斗。

2、竞争对手在市场上的历史情况如何？它在哪块市场上失败了或挨了打，因而不大可能卷土重来？过去失败的记忆及由此带来的不愿在那些领域进一步采取行动的心理障碍能持续相当长时间，而且被过于看重。这对于一般都很成功的组织尤其正确。例如，有人认为联邦百货公司由于过去在廉价零售店上的失败推迟了 7 年才重新进入零售业。

3、竞争对手作为一个公司在哪些方面表现出众或取得了成功？是推出新产品？营销技巧创新？还是其它方面？在这些方面，竞争对手对再一次发起行动或对挑衅事件进行战斗大概会非常自信。

4、过去竞争对手是如何对某些特定的战略行动或产业事件作出反应的？理智地？感情用事地？缓慢地？迅速地？采用何种方式？它对哪种事件的反应比较糟糕？为什么？

[⑥] 在由具有长期产业传统的竞争对手组成的产业中，这些将尤其会存在。

[⑦] 有关的简单说明参见 BusinessWeeK1976 年 11 月 8 日。

[⑧] 有关的简单描述参见 BusinessWeeK1978 年 11 月 27 日。

管理背景和顾问关系

判断竞争对手的目标、假设和可能的未来行动的另一个关键所在，是其领导者的来历和经理们的经历以及个人成功和失败的记录。

1、高层领导人职能背景是判定其经营方向、对行业的认识及相应目标的关键。有财务背景的领导人常常基于他认为合适的情况强调不同的战略方向；而具有生产或市场营销背景的领导人则不同。现有的例子如：Edwin Land 主张以根本性创新来解决宝利来（Polaro 饲）公司的战略问题，而 MeGee 主张对海湾（GULF）石油公司与能源相关的行动采取财政紧缩战略。

2、高级领导人的假设。目标和可能的未来行动的第二条线索是他们个人经历中所采取的或不曾采取的各类战略。例如，如果降低成本是总经理过去解决问题的良药，那么下一次需要良药时，还可能采用降低成本的方法。

3、高级领导人背景的另一重要方面，是他们为之工作过的另一些产业以及这些产业所特有的竞赛规则和战略方法。例如，Marc Rootman 在 60 年代中期出任 J. L .Case 公司总经理时，把在工业设备产业行之有效的推销术战略应用于农业设备产业。R.J · 雷诺兹最近从消费类包装食品和化妆品公司聘用了新的领导层，从而引进了产品管理和这些产业的其它业务特色。住宅金融有限公司（Household Finance Corporation，HFC）最近退休的总经理是从零售业来的，该公司不是利用其在消费信贷方面的有力地位，依靠消费信贷的迅猛发展而获益，而是把资源用在多角化发展进入零售业中去了，从消费者融资部门提升的新任总经理扭转了这个方向。这种再次使用过去行之有效的手段的做法在那些拥有法律

事务所、咨询公司及产业中其它公司背景经历的高层主管中已形成趋势。所有这些可能给竞争对手带来一种在一定程度上反映着过去情况的发展前景和一剂良药。

4、高级管理人员能极大地受到他们所经历的重大事件的影响。诸如大萧条、能源短缺的重创、货币波动带来的重大损失等等。这种事件有时在较广泛的领域内对领导者的看法产生深远影响并因而影响其战略选择。

5、高层经理的看法也能从他们的言论和文章中，他们的技术背景或获得专利的历史，他们频繁接触的其它公司（如通过他们所在的董事会），他们的外部活动以及其它想要得到的线索中获得。

6、竞争对手所聘用的管理咨询公司、广告代理商、投资银行和其它顾问们也是重要线索。有哪些其它公司也聘用过这些顾问，他们曾解决过哪些问题？这些顾问以何种概念方法和技巧而著名？对竞争对手的顾问们的了解和全面考察可预测将来的战略变化。

现行战略

对竞争对手分析的第三个要素是列出每个竞争对手现行战 略。非常有用的一种方法是，把竞争对手的战略看成业务中各职能领域的关键性经营方针以及了解它如何寻求各项职能的相互联系。这一战略可能是显式的也可能是隐式的——永远以两者之一存在。我们已经在绪论中讨论过战略识别原理。

能力

对竞争对手实力实事求是的评估是竞争对手分析中的最后考察步骤。竞争对手的目标、假设和现行战略会影响它反击的可能性、时间、性质及强烈

程度。而其强项与弱项将决定它发起或反击战略行动的能力以及处理所处环境或产业中事件的能力。

由于竞争对手的强项和弱项相对较清楚，在此不再赘述。广义地讲，可以通过用第一章中曾讨论过的五种关键竞争作用力的分析对竞争对手的地位进行考察，来评价其强项和弱项，在第七章中我们将着手这一分析。狭义上，图 3-2 给出观察竞争对手在每个关键业务领域中的强项和弱项的概括性框架。[9]这样一份清单如果能再辅以一些额外的综合性提问，将会更加有用。

图 3-2 竞争对手强项和弱项之所在

产品

每个细分市场中，用户眼中产品的地位。

产品系列的宽度和深度。

代理商/分销渠道

渠道的覆盖面和质量，

渠道关系网的实力。

为销售渠道服务的能力。

营销与销售

营销组合诸方面要素的技能水平。

市场调查与新产品开发的技能。

销售队伍的培训及其技能。

运作

生产成本情况——规模经济性、经验曲线、设备新旧情况等等，

设施与设备的先进性，

设施与设备的灵活性。

专有技术和专利或成本优势，

生产能力扩充、质量控制、设备安装等方面的技能。

工厂所在地，包括当地劳动力和运输的成本。

劳动力状况，工会情况。

原材料的来源和成本，

纵向整合程度。

研究和工程能力

专利及版权，

企业内的研究与开发能力（产品研究、工艺研究、基础研究、开发、仿造等），

研究及开发人员在创造性、简化能力、素质、可靠性等方面的技能，

与外部研究和工程技术的接触（如供方、客户、承包商）。

总成本

总相对成本，

与其它业务单位分担的成本或活动，

---

[9] 有关评价能力的其它领域，参见 RobertBuche1e，“如何评估企业”，CaLl fornia Management Review，1962 年秋季卷，5—16 页；“竞争和能力概略清单”，H，1.Ansoft 所著《公司战略》（New York：Mc Graw-Hil1，1965），98—99 页；w。H。Newman 及 J.P。1A1gan 所著《战略、政策和中心管理》第六版第二章，（Cincinnati：ffeuth-Western Publishilig，1971）；w。E。Roihschild 所著《放在一起》第五章，（New York：AMACOM，1979）。

竞争对手在何处正形成规模或其它对其成本状况至关重要的因素。

财务实力

现金流。

短期和长期借贷能力（相对债务/权益比例），

在可预见的将来获取新增权益资本的能力，

财务管理能力，包括谈判、融资、信贷、库存以及应收账目等。

组织

组织中价值观的统一性和目标的明确性，

对组织的近期要求所带来的负担，

组织安排与战略的一致性。

综合管理能力

首席执行官的领导素质和激励能力。

协调具体职能部门或职能集团间关系的能力（如生产制造与研究部门间的协调），

管理阶层的年龄、所受培训及职能方向，

管理深度。

管理的灵活性和适应性。

公司业务组合

公司在财务和其它资源方面对所有业务单位的有计划变动提供支持的能力。

公司补充或加强业务单位的能力。

其它

政府部门的特惠待遇及其获取的途径，

人员流动。

核心能力

- 竞争对手在各职能领域中能力如何？最强之处是什么？最弱之处在哪里？
- 竞争对手在其战略一致性检测方面表现怎样（在绪论中曾介绍过）？
- 随着竞争对手的成熟，这些方面的能力是否可能发生变化？随时间的延长是增长还是减弱？

成长能力

- 如果竞争对手有所成长，其能力是增大还是减小？在哪些领域？
- 在人员、技能和工厂能力方面竞争对手发展壮大的能力如何？
- 从财务角度看，竞争对手在哪方面能持续增长？如果用 Du Pont 方法分析，它能够随着产业的增长而增长吗？[10]

快速反应能力

- 竞争对手迅速对其它公司的行动做出反应的能力如何？或立即发动进攻的能力如何？这将由下述因素决定：
  —自由现金储备，
  —留存借贷能力，
  —厂房设备的余力，
  —定型的但尚未推出的新产品。

适应变化的能力

- 竞争对手的固定成本对可变成本的情况如何？尚未使用能力的成本？

---

[10] 持续增长=（资产周转率）×（税后销售回报）×（资产/负债）×（负债/权益）×（留存收益率）

这些将影响其对变化的可能反应。

· 竞争对手适应各职能领域条件变化和对之作出反应的能力如何？例如，竞争对手是否能适应：

—成本竞争？

—管理更复杂的产品系列？

—增加新产品？

—服务方面的竞争？

—营销活动的升级？

· 竞争对手能否对外部事件作出反应，诸如：

—持续的高通货膨胀？

—技术革命引起对现有厂房设备的淘汰？

—经济衰退？

—工资率上升？

—最有可能出现的会影响该业务的政府条例？

· 竞争对手是否面临退出壁垒？这将促使它避免削减规模或对该业务进行收缩。

· 竞争对手是否与母公司的其它业务单位共用生产设施、销售队伍、或其它设备或人员？

持久力

· 竞争对手支撑可能对收入或现金流造成压力的持久战的能力有多大？这将由如下因素决定：

—现金储备。

—管理人员的协调统一。

—财务目标上的长远眼光。

—较少受股票市场的压力。

综合四种要素——竞争对手反击概要

如果已对竞争对手的未来目标、假设、现行战略以及能力进行了分析，我们便能够开始提出一些关键问题了。这些问题将构成关于竞争对手将如何反应的概要。

攻击行动

第一步是预测对手可能发起的战略变革（Strategic Changes）。

1.对现有地位的满意度。把竞争对手（及其母公司）的目标与其现有地位进行比较，竞争对手是否可能着手发起战略变革？

2.可能采取的行动。根据竞争对手相对于现有地位的目标、假设及其能力，竞争对手最可能做什么样的战略变革？这些将反映出竞争对手对将来的看法、认为什么是其强项、认为它的哪些竞争对手较为脆弱、它将怎样竞争、高层领导对业务所持偏见以及前面分析中所建议的其它考虑因素。

3.行动的力度和其严肃性。对竞争对手目标和能力的分析可用来评估这些可能行动的期望力度。同样，估计竞争对手从这次行动中所能获取的利益也是重要的。例如，竞争对手与另一部门共同分担成本，并因此将显著地改变其相对成本地位的行动，可能比采取另一以希望增加营销效果的行动重要得多。分析对手此次行动的可能收获与对竞争对手目标的了解相结合，就可以判断竞争对手面对抵抗采取行动的严肃性。

防御能力

讨论反应概要的下一步是列出产业中某公司可能采取的一系列可行战略行动清单以及可能发生于行业和环境的变化清单。这些都可从下述判断对手防御能力的标准以及从前几节分析所获结论中进行估计。

1.脆弱性。竞争对手对哪些战略行动和哪些政府的、宏观经济的或产业事件最为脆弱？哪些事件具有不对称的利润结果，即对于竞争对手的利润影响比对于发动进攻的公司的利润影响要大或小？对于哪些行动的报复或追随要求大多资本，因而竞争对手不能冒此风险？

2.刺激性行动。哪些行动或事件将会招致竞争对手的报复，尽管报复会代价高昂并且可能导致财务状况紧张？即哪些行动将极大地威胁竞争对手的目标和地位,以致迫使它采取报复,无论愿意与否？大部分公司都有痛点(hot button），或者在受到威胁时将作出超常反应的领域。痛点强烈地反映在既定目标、感情上的承诺等方面。只要可能，应尽量避免触及。

3.报复的效果。从竞争对手的目标、战略、现有能力以及假设等条件考虑,竞争对手对于哪些行动或事件的反应会受到妨碍以致不能迅速地和/或有效地作出反应？采取哪类行动，会使竞争对手希望赶上或超过的努力变得无效。

图 3-3 绘出了分析竞争对手防御能力的纲要图。左栏首先列出一些公司可能采用的可行战略行动，然后列出可能发生的环境和产业变化（包括竞争对手可能采取的行动）。然后在上端列出了对这些事件的提问。所列图表在竞争对手将实际进行反击的情况下可以帮助选择最有效的战略，并且对暴露竞争对手弱点的产业和环境事件迅速作出反应（采取竞争行动的概念将在第五章中详细讨论）。

选择战场

假设竞争对手们要对某公司发动的进攻进行报复，则该公司的战略要点就是选择最佳战场与它的竞争对手们作战。这个战场是竞争对手们准备不足、热情不足或对竞争最感发怵的细分市场或战略方面。最好的战场可能是成本竞争、集中于产品系列高低两端的竞争、或其它领域的竞争。

理想的情况是找到一个令竞争对手在当前条件下无法报复的战略。过去和现行战略的惯性可能使竞争对手追随某些行动的代价太大，而发起这些行动的公司代价和困难要小得多。例如，当福格（Fo1ger）咖啡公司以削价战略攻击麦氏公司（Maxwell House）的东部堡垒时，同样进行削价对于麦氏这样占有较大市场份额的公司来讲，其代价将是巨大的。

图 3-3 评价竞争对手防御能力一览表

事件	竞争对手对事件的脆弱程度	事件招惹竞争对手进行报复的程度	竞争对手对事件报复的有效程度
我们公司可行的战略行动			
列举所有可能的选择如：			
充实产品系列			
提高产品质量与服务			
降价和成本竞争			
可行之环境变化			
列出所有变化如：			
主要原料成本上升			
销售量下降			
买方成本意识增强			

从竞争对手分析中得出的另一重要的战略概念是使竞争对手的动机混淆或使其目标相矛盾。这种战略包括：寻找某些行动使竞争对手的报复即使有效，也会使其利益受到更大的损害。例如，在 1BM 公司开发自己的微型计算机以反击微型计算机的威胁时，它的大型机的发展速度加剧下降了，同时使微型计算机的更新加速。使竞争对手处于目标矛盾的境地是攻击在市场中取得成功的已立足公司极其有效的战略方法。小公司和新进入的公司通常不受产业现行战略的惯性影响，因而只要找到打击那些仍抱着原有战略的竞争对手的战略，就能从中极大地获益。

实际上，竞争对手并非常常因动机混淆而完全受困，甚至不会被打乱阵脚。在这种情况下，上面所提的问题应可帮助发起挑战的公司找出最佳位置以迎接即将来临的竞争战。这意味着利用对竞争对手目标和假设的了解，在任何可能的时候避免来自竞争对手的有效报复行动；同时选择合适的战场，使该公司最突出的能力成为最锐利的武器。

竞争对手分析与产业预测

对于每个重要的现存和潜在竞争对手的分析，可用来作为预测未来产业条件的重要资料。如果归纳出每个竞争对手对变化的反应能力和可能采取的行动并把竞争对手看成在类似的基础上相互作用，就可以回答下列问题：

· 已辨识出来的竞争对手可能的行动所产生的相互作用意味着什么？

· 这些公司的战略是目标一致的还是看来相互冲突？

·这些公司的持续增长速度是否与产业预测的发展速度持平,是否有差距并将引来新的进入？

· 这些可能的行动结合起来是否揭示了产业结构？

需要有一个了解竞争对手信息的情报系统

回答有关竞争对手的问题需要大量数据。竞争对手方面的情报数据可能有许多来源：公开发表的报告、竞争对手管理层对证券分析家的讲话、经济新闻、销售队伍、本公司与竞争对手共同的客户与供应商、对竞争对手的产品进行监测、公司工程技术人员的推测、从竞争对手那里离职的管理人员或其它人员中可零星收集到的消息等。附录 B 中将更详细地描述数据的来源。支持全面竞争对手分析所需的数据不会仅通过一次集中努力便能编辑得到。上述问题隐含的精微判断所需的资料往往要靠点滴汇集而不会似江河般涌来，并且还必须经一段时间的归纳才能获得一幅有关竞争对手情况的综合画面。

对深入分析竞争对手所需的资料进行编辑需要的不仅是努力工作。为了切实有效，需要有一种组织机制——某种了解对手的情报系统——以保证工作过程的效率。竞争对手情报系统的基本组成须根据公司的特殊需要、基于其所处产业、员工能力、以及管理者们的兴趣与才干的不同而定。图 3-4 列举了获得深入分析竞争对手所需的资料时所必须做的职能工作，并就每项职能工作如何完成列出各种选择。在某些公司中，所有这些工作可由一个人有效地完成，但这仅是例外而非普遍情况。实地资料与公开出版资料的来源广泛，一个公司中往往可能有很多人要做这方面工作。另外，有效地编辑、归类、消化及通报这些资料，往往也超出了一个人的能力范围。

实际中，人们可能观察到各个公司用不同的方式完成这些职能工作。有的公司由一个竞争对平分析小组完成这些工作（也许吸收公司中其它人员来收集实地资料），该小组是规划部的一部分；有的公司由一个竞争对手情报协调员来完成编辑、归类和通报工作；还有的公司是由战略制定者非正式地完成这一工作。这些方式均很常见，但根本没有一种方式负责竞争对手分析。似乎不存在一种唯一正确的收集竞争对手资料的方法，但有一点非常明确，那就是必须有人对此有极大兴趣，否则将失去许多有用的信息。高层领导人能够做许多工作来促进这项工作，例如：把深入分析竞争对手列为规划过程的一部分。最起码地，有必要由一位经理担任竞争对手情报收集的汇聚点。

每一项职能工作也可能通过几种不同方法完成，如图 3-4 所示。这些选择包括不同的深度和完整度要求。小公司可能没有足够的人力和资源来尝试其中一些深入的方法，然而一个十分想要成功地了解某些关键竞争对手的公司大概应当完成所有这些任务。无论深度如何，交流工作都具有很大的重要性。不把资料用到战略的制定中去，收集资料就只是浪费时间，并且必须有创造性的方法把资料整理成简明扼要、可用的形式，呈送给高层管理人员。

无论选取的竞争对手情报收集机制如何，一个正式的、包括文件档案系统的机制将会带来很大益处。细小琐碎的资料极容易丢失，然而又正是这些细小琐碎的资料的结合可以得出有益的东西。分析竞争对手的工作十分重要，不可随意放任。

第四章　市场信号

市场信号指一个竞争对手的任何行动。这种信号能直接或间接反映竞争对手的意图、动机、目标或内部情况。竞争对手的行为以多种多样的方式提供信号。有些信号是虚张声势，有些信号是警告，还有些表示了某些行动的趋势。[①]市场信号是市场中信息传递的间接方式，既使并非全部也有大部分竞争者的行为表达了某种信息，有助于分析竞争者情况和制定战略。

因此，发现和准确地识别市场信号，对于制定竞争战略是至关重要的。从竞争对手的行为中发现信号是对竞争对手分析（第三章）的有效补充因素。有关市场信号的知识对于有效的竞争行为也至关重要，这一些将在第五章中进行讨论。准确地译解市场信号的先决条件是进行基本的竞争者分析，即了解竞争对手的未来目标，对于市场和其本身的假设，当前的战略和能力。作为竞争者分析的第二步骤，发现市场信号建立在对竞争对手的已知情况和其行为进行分析对比并作出具有敏锐判断的基础之上。我们下面将要看到，译解信号的洞察力是建立在不断对竞争者的行为和竞争者情况的分析之间进行比较的基础上的。

[①] 在关于寡头垄断的实验文献和对竞争行为的非正式观察中可以找到有力证据表明市场信号行为的发生。有关证实信号发送重要性的有趣实验性研究请参见 Fourakerands1egel（1960）。

市场信号的类型

市场信号的基本功能有二：它们可能是竞争者动机、意图和目标的真实指示；也可能是虚张声势。所谓虚张声势就是竞争者为本身利益而设计误导其它企业采取或不采取某些行动的信号。辩别真实和虚假两种信号常需要敏锐的判断。

市场信号的形式多种多样，采取何种形式主要依据特定竞争对手行为及使用的媒介等因素。为了讨论不同的信号形式，指出其中哪些被用作虚假信号以及虚假和真实信号如何被区分是很重要的。

几种重要的市场信号形式如下：

行动的提前宣告

提前宣告的形式、性质、时间可能是有力的信号。提前宣告是一个竞争者使用的正式信息传递方式，表明它可能采取也可能不采取某种行动，如建设工厂、更改价格等。一项预先宣告并不能保证一定会有行动；一项宣告可能被宣布然而并不付诸实施，其原因可能是根本就未准备实施，也可能后来又宣布取消。宣告的这种特性使其作为信号更有价值，这一点以后还将讨论。

一般来说，提前宣告可能具有几种互不排斥的信号功能。首先，它可能表示某种行动意图以抢先于竞争对手占据某种地位。例如，如果一个竞争者宣布了某种重大的新增能力，这种能力可能满足预期工业增长的全部需求，这个企业可能是在试图劝说其它企业不要再增加能力，因为那会导致能力过剩。又如 1BM 的典型作法，一个竞争者可以宣布一还未作好上市准备的新产品，以使购买者等待购买其新产品，而在该新产品未上市前不购买其它企业的产品。另外一个例子是 Berkey，它曾援引反托拉斯法控告柯达公司，因为依斯曼一柯达公司在一些新款相机投入生产之前很久。就透漏了一些新产品的情况以阻止其竞争者产品的销售。

第二，宣告可能是一种威胁，如果某个竞争者坚持执行其预定计划的话。如果企业 A 得知企业 B 对其产品系列中某些产品降价的意图（或企业 B 宣布了这种意图），企业 A 可能也宣布降价，且降价幅度比企业 B 大得多。这可能会制止企业 B 实施降价措施，因为 B 现在知道 A 对较低的价格不满，并准备进行价格战。

第三，宣告可能是对竞争者意见的试探，这是在利用宣告不是必须实行这一特点。如企业 A 可能宣布一种新的保修计划，并观察其它企业的反应。如果反应并非出乎预料，则企业 A 将按计划实行新方案。如果竞争者发出不愉快的信号，或宣布某种与 A 不同保修计划，则 A 可能撤销计划中的变更方案，或宣布一项修正计划以与其竞争者相适应。

上述一系列活动意味着宣告的第四种角色，这种角色与其威胁作用相关。宣告可以是在不断发展的竞争环境中表达高兴和不高兴信息的工具。[②] 宣告一项与某个竞争者一致的行动意味着高兴，而宣告一项惩罚行动或与竞争者差异很大的行动则表示不高兴。

宣告的第五种，也是普通的功能，是作为一种安抚步骤，以使即将采取的战略调整对其它企业刺激最小。这种宣告是试图避免战略调整触发一系列

[②] 参见 Broke(1975）。

不利的报复行动和战争。比如，企业 A 认为本产业的价格水平应向下调整。提前宣告这一行动，并用具体的成本变化加以说明，可以避免使企业 B 将这种价格变化认作是在市场份额方面的侵略行动并因此采取某些有力的报复。当必要的战略调整并不带有侵略性时，宣告的这种作用非常普遍地被使用。但是，这种宣告也可被用于麻痹竞争对手使其具有安全感，以有利于本企业采取行动，这是市场信号可作为“双刃剑”的许多例子中的一个。

宣告的第六种功能是用来在诸如能力增加等方面避免代价高昂的同时行动，因为很多新增工厂可能造成能力过剩。一个企业可能提前宣布扩展计划，以有利于竞争者们随后计划其扩展，这样，可以使能力过剩变得最小。[③]

宣告的最后一种作用是向金融机构传送信息，以达到提高股票价格或提高企业信誉之目的。这种作法意味着企业在某种公共关系动机驱使下，尽可能将其本身的情况公之于众。但这种宣传可能将不适当的信息传给竞争对手而造成麻烦。

宣告有时也可被用于统一内部对某项行动的支持。公开宣布某项行动可能消除内部关于企业意向的争论。宣布财务目标也偶尔地发挥重新统一内部支持的作用。

通过上述讨论，有一点应当很清楚，这就是：在任何物质资源被消耗之前，一场全面竞争战斗就已通过宣告而展开了。最近，在计算机存贮器生产厂家之间进行的宣告战及其结果，就是这种情况的一个例证。德州仪器公司宣布了两年后投入生产的一种随机存贮器的价格，1 个星期后，伯马（BOwmar）公司宣布了更低的价格，3 个星期后，摩托罗拉公司宣布了比上述两公司更低的价格。又过两个星期，德州仪器公司又宣布了仅是摩托罗拉公司价格一半的价格，于是，其它公司决定不生产这种产品，这样，德州仪器公司在大部分投资实施之前就打赢了这场战斗。[④]同样，来来回回地使用宣告可能决定价格变更的幅度或使一个新竞争者减少其计划，而不需要真的扰乱市场或冒通过一场战斗再改变或撤回计划的危险。

很明显，正确地辨别一项预先宣告是一项抢先行动还是一种安抚行为是非常重要的。做出这种辨别的出发点是分析竞争者是否可以从抢先行动中得到长期利益。[⑤]如果存在这样一种长期利益的话，则这极有可能是一项抢先行动。如果抢先行动对竞争者几乎无益，或者，为其本身利益，竞争者可能通过使人吃惊的行动而做得更好的话，那么，宣告可能是一种安抚信号。已知竞争者的能力，它的一项宣告揭示的行动对其它企业的损害要比不宣告的情况小得多，则这种宣告一般可被看作是安抚行为。竞争对手动机的另一个线索是相对于具体行动的宣告发出时间。宣告远在行动之前，则很可能是安抚信号，依此类推。但要完整地阐述其中的规律非常困难。

需要清醒地注意到的一点是，宣告可能会是欺骗，因为宣告并不总是被

[③] 竞争对手也能够通过采访、对证券分析家的演讲等直接表示其高兴与不高兴。但针对某一企业的行动宣告他们将做什么事情通常是比仅仅声明其高兴与不高兴更具约束性的对其地位的承诺。这是因为违背宣告将比采取与在访问或演讲中所说不一致的行动带来更大的信誉成本。有时访问和演讲被用来发出不愉快信号以使其它企业改变主意，如果这一策略没成功，则作出企业将采取相应行动的宣告。

[④] 这一过程不会经常中断。参见第十五章“能力扩展”。

[⑤] 为获得这一效果，德州仪器公司必须通过其它行动可靠地展示其承诺，即它确实将以低价出售存储器。否则，竞争对手的进入将无法阻止（参见第十五章）。

执行。如上所述，宣告可能是表达企业意向信息的一种方法，通过这种方式威胁其它企业，使其撤销某种行动，减弱某种行动或不首先发起某种行动。例如，一个企业为了让竞争对手取消增加能力的计划，也宣布一项新建工厂的计划，以求保持其产业能力份额的计划，虽然其计划会造成很大的能力过剩。如果以这些为目的的欺骗失败的话，没有任何力量会驱使欺骗者去兑现其威胁。但是，是否兑现一项威胁或其它行动会关系到将来的宣告和将来承诺的信誉。在某种极端情况下，一个宣告可能是一项精心设计的欺骗，以造成竞争对手为加紧防御并不存在的威胁而耗费资源。

竞争者们的提前宣告可采取多种多样的媒介，如正式对新闻界透漏，管理人员对证卷分析人员的讲话，与新闻界会见等等。宣告选择的方式是宣告者潜在动机的一种线索。宣告越正式，宣告者越希望信息被送达，也越希望宣告的听众更广泛。宣告的媒介物也影响到什么人可以收到信息。在专业杂志上发表的宣告可能仅仅被竞争对手和本产业其它企业所注意。这种宣告与对广大证券分析人士和全国性商业报刊所作的宣告具有不同的涵义。对广泛听众所作的提前宣告可能形成要采取某些行动的公开承诺，这种宣告具有威慑价值，竞争对手会认为要撤回这种宣告非常困难。[6]

在既成事实之后宣告行动或结果

企业经常于事实发生之后宣布（证实）行动或结果，如新增工厂、销售数字等。这种宣告可能带有某种信号，特别是当所透漏的信息很难得而且/或者该公司将其公布很出入意料时。事后的宣告具有告知其它企业注意这些信息以改变它们行为的作用。像任何宣告一样，一项事后宣告可能是错误的或更可能是带有误导性的，虽然这种情况似乎并不普遍。许多这种与数据有关的宣告，像市场份额等，并不通过审计，也不完全符合 sEC 审查程序和责任。当企业认为某些数据具有抢占的性质或能够传达某种行动信息时，它们有时宣布误导性的数据。这种战术的一个例子是宣布包括相关产品在内的销售数字，这个数字使表面的市场占有率变大。另一种战术是引用一个新建厂的最终能力，也就是将最终生产能力暗指为最初的能力，尽管要实际达到此能力将需要第二次增加。[7]如果企业能够了解或推理出这种误导，则它可以得到有关竞争者意图和真实竞争实力的重要信号，[8]这一行动将从对现有能力的精确宣告及同时对未来扩展计划的宣告中清晰地区分出来。

竞争对手对产业的公开讨论

一种并不经常发生的情况是：竞争者们对产业条件进行评论，如对价格和需求的预测，对未来能力的预测和外部变化如原材料涨价等情况的重要性等等。这种评论带有某种信号，因为它可能暴露发表评述企业对产业情况的假设，而其战略正是建立在这些假设基础之上。这样，这种讨论可能有意识或无意识地企图使其它企业在同样的假设条件下运作，以使错误动机或战争的机会减到最小。这样的评论也可能包含含蓄的限制价格要求：“价格竞争

---

[6] 第十五章讨论支持抢先战略的条件。

[7] 有关在竞争环境中承诺和阻止的重要性请参见第五章。

[8] 谣言也像实际行动一样可以发挥交叉规避的作用。

还非常残酷，我们的产业在将增长的成本转嫁给消费者方面做得很糟糕”。[9]“本产业中的问题是一些企业还未意识到他们目前的价格从长期来讲对我们的增长和生产高质量产品的能力是有害的”。[10]或者，产业讨论可能暗含了一些要求，包括其它企业应该有秩序地增加能力，而不是陷入一场过度广告竞争，不要打破与大客户做生意时的等级顺序，或其它事情上的排名，以及关于在其它企业“正确”行事的前提下，将予以合作的暗示等。

当然，企业可能为改善本身地位而对产业情况进行评论。例如一个企业倾向于让价格下降，于是会在评论产业情况时，让人感觉竞争对手的价格显得太高，即使该竞争对手确实应保持其价格水平。这种可能性意味着一个注视竞争对手评论信号的企业必须依靠自己去证实产业情况，并去寻求对竞争对手来讲在何种情况下按其对事实的解释可使其地位改善，由此可以明确自己的意图。

除一般地对产业情况进行评论外，竞争者有时对其对手的行动直接进行评论：“由于 X 和 Y 原因，最近对顾客信贷的增加是不合适的”。这种评论可表达对某种行动的高兴或不高兴。但象其它公开宣告一样，对其目的可有不同的解释。这可能是一种为自身服务的、对竞争对手活动意愿的曲解，以求改善其自身地位。

有时企业指名赞扬竞争者或笼统地赞扬整个产业。这种情况曾经发生过，例如在医院管理领域。这种赞扬通常是一种安抚姿态，其目的是减轻紧张状态或结束不愉快行动。当产业中所有企业受全产业在顾客或金融机构中整体形象影响的情况下，这种赞扬很普遍。

竞争者对自身行动的讨论和解释

竞争者们经常在公众面前或利用某些讲坛来讨论其自身的行动，这些场合很可能使讨论传播到其它企业。上述第二种方式的一个普遍的例子是与主要顾客或分销商讨论其行动，在这种情况下，这种讨论几乎可以肯定会在产业中流传开。

一个企业对其自身的解释或讨论可有意识或无意识地服务于最少三种目的。第一，可以尝试使其它企业了解这一行动的逻辑，因而追随这一行动，或者发出信息，即这一行动并非要刺激其它企业。第二，对行为的解释和讨论可能是一种抢先占据的姿态。即将推出新产品或进入新市场的企业有时告诉新闻界其行动代价是如何高和如何困难的故事，这个故事可能会吓住其它企业不敢一试。最后，这种讨论和解释可能企图传达某种承诺。一个竞争者可以强调投入资源的巨大数量和在新领域中的长期目的，因此，使对手相信它将驻足在那个领域中，而不要试图取代它。

竞争者的策略与其可能采取的相比较

相对于竞争者可能选择的做法而言，实际采取的价格和广告水平，新增能力的规模，采用的具体产品特性等等，全部这些都带有关于动机的信号。如果一个竞争对手选择的战略变量达到可能最严重地损害其它企业的利益的

---

[9] Scherwin 一 Williams 涂料集团总裁，在“油漆制造商薄薄的利润涂层”中评论油漆产业，见 BusinesswWeeK1977 年 8 月 14 日。

[10] 一家领先商品生产商的经理对证券分析家的演讲。

程度，这就是一种强烈的侵略信号。如果一个企业实际能够更严重地损害其它企业，但它选择了其可行方案中另外一种对其它企业危害较小的战略（例如：一种比其竞争对手成本还高的价格便可证明），这是一种潜在的安抚信号。一个竞争者采取一种与其自身狭义利益不一致的行动也意味着发出安抚信号。

战略变更的最初执行方式

一个竞争者的新产品可以首先打入边缘市场，这种新产品也可以攻击性地出售给竞争对手的主要顾客。可以首先对竞争对手产品系列中某些核心产品价格进行变更，也可以在竞争对手没有大大兴趣的产品或细分市场进行价格变更。一项行动可以在每年进行产品类型调整的正常时间进行，也可以在某一非正常时间实行。上述这些例子表达了战略变更所采取的方式如何有助于区别一个竞争者的愿望是进行一项惩罚还是采取一项对整个产业都有益的行动。但是，像通常与这类与动机有关的地方，也有欺骗的风险存在。

偏离过去的目标

如果一个企业在历史上专门生产产品系列中的高档产品，现在却开始生产一种低档产品，那么这指示出其在目标和假设方面存在潜在的重大调整。在战略任何其它方面的目标转移都带有类似信息。这种偏离发生时，应在一段时间内对信号给予认真的关注并进行竞争者分析。

偏离产业惯例

偏离产业正常行为的行动通常是一种进攻性信号。这方面的例子包括：对在产业中从未降过价的产品进行削价销售，以及在一个全新的地区或网家建立工厂等。

交叉规避

当一个企业在某个领域中开展一项行动，而其竞争者的反应是在对发起者有影响的另一领域中采取行动，这种情况叫作交叉规避。当某些企业在不同的地区竞争或这些企业的产品系列不完全相同时，这种情况是经常发生的。例如：一个以东海岸为基地的企业进入西海岸市场，然后这个企业可能发现一个西海岸企业的反应是向东海岸进军。一个类似于这种例子的情况曾在烘烤咖啡业中发生过。麦氏公司（Maxwell House）很长时间以来在东海岸有很大市场，而福格（Fo1ger）公司的力量在西海岸很强大，福格公司被宝洁（Procter & Gamble）公司兼并后，通过运用进攻性的市场策略开始加强对东海岸市场的入侵。麦氏公司的反击策略是在福格公司的重要西部市场上降价和增加市场营销开支。在机器制造业中也有过这种事情。底勒（Deere）公司于 1950 年末采取与卡特皮勒（（herpillar）公司类似的战略进入了挖土机械产业。最近底勒公司付出了更大的努力去侵占卡特皮勒公司的重要市场。现在，一个流传很广的谣言是卡特皮勒公司正在计划打入底勒公司一向强大的农业机械产业。

交叉规避反应代表了这样一种选择，防御企业对于最初的行动不进行直接回击，而是间接进行反击。采取间接反击方式的企业可以有节制地不采取毁灭性的行动和在被入侵的市场直接进行对抗，而是清楚地表示出不满和韦

后进行严厉报复的威胁。

如果交叉规避行动直指入侵者的获利市场，则可被看作是严重警告。如果交叉规避行动指向入侵者的次要市场，则可能是表示某些事将发生，但不希望触发入侵者未作准备和仓促的反击行动。对次要市场的反击也可能表示若入侵者不撤销行动，防御者将在随后的交叉规避行动中投入更大赌注。

如果市场占有率的差别非常大，则交叉规避策略可能是约束竞争者的一种很有效的工具。例如，当交叉规避行动涉及价格战时，市场份额大的企业所受损失比发出信号的企业会大得多。这一事实可能增加压力迫使入侵者退缩。

上述分析的含义是在交错的市场中保持一种有节制的姿态可能是一种有用的潜在威慑。

战斗品牌

一种与交叉规避相关的信号形式是战斗品牌。一个受到威胁或潜在威胁的企业可能引入一种品牌，这一品牌具有对威胁者进行惩罚或表示要进行惩罚的作用（无论这是否是使用这种品牌的唯一动机。如可口可乐公司在 70 年代中期曾采用了一种叫作“ 皮伯先生 ”（MrPibb）的新品牌，这种品牌的产品与一种正在侵占市场的叫作“ 皮伯博士 ”（Dr. Pepptxr）的产品非常近似。麦氏公司在福格公司正在入侵的市场上采用了一种叫“ 地平线 ”的咖啡品牌，这种产品无论特性还是包装，都与福格公司的产品很相近。战斗品牌可以作为一种警告或威慑的手段。也可以作为突击部队去吸收竞争攻击的主要冲击力。在竞争者的严厉攻击开始之前，这种品牌仅仅作为一种警告，并不经常给予支持和推动。战斗品牌也可以作为大战役的一部分，成为一种进攻性武器。

秘密反托拉斯诉讼

如果某企业对一个竞争对手提出秘密反托拉斯指控，这一行动可被认作不满信号，在某些情况下，是一种骚扰或拖延战术。因此，秘密诉讼与交叉规避战略非常相似。因为秘密诉讼可以在任何时候由提出企业撤回，相对于削价竞争等策略来说，这是一种潜在的温和性不满信号。这种信号可能说‘ 这次你走得太远了，最好还是撤回。 ”这样可以避免在市场上直接发生对抗的危险。当一个较弱的企业指控一个较强的企业时，这种指控可能是一种使较强企业警觉的方式，使其在诉讼悬而未决时不采取任何入侵行动。如果较强的企业感到自己处于法律审查的威胁下，则其实力会被有效地中和掉。

当大企业指控小企业时，秘密反托拉斯诉讼可能是实行处罚的经过粉饰的方法。诉讼迫使弱小企业在很长时期中承担极高的法律费用并牵制其在市场竞争中的注意力。根据上述讨论，诉讼是一种告诫企图侵占太多市场的较弱企业的危险较小的方式。悬而未决的诉讼可能通过法律行动而暂时搁置。并有选择地将其重新提出（使较弱企业承担支出消费），假如较弱企业错误地理解了信号的话。

根据历史辨别信号

研究历史上一个企业的公告和行动之间的或其它各种潜在信号及后果之间的关系将极大地提高准确判别信号的能力。对竞争对手过去行动之前无意中露出的信号进行研究，对发现这一企业新的无意识的信号会很有帮助。在产品改变之前，是否销售部门总是采取特定的行动？是否新产品总是在全国销售会议之后推出？新产品上市之前，现有产品价格是否总是先变化？当能力利用达到某一特定水平时，对手是否总是宣告能力增加？等等。

毫无疑问，在译解这些信号时，总会有与过去行为偏离的可能性。理想的完整竞争对手分析将事先发现这种偏离的经济和组织原因。

对市场信号的注意是否可能分散精力

在译解市场信号方面的微妙性可能会造成一种观点，即对市场信号太多的注意是一种与生产相矛盾的精力分散。一种观点认为，与其去猜测对手的紊乱的行为和信号，不如将其时间和力量用于竞争。

虽然可以想象出一种情况，即高级领导都集中精力于各种信号，以致忽视了经营管理和取得有力的战略地位。但这种想象并不足以为忽视有价值的潜在信息辩解。战略制定本身就包含着对竞争者及其行为的某些明确和不明确的假设。市场信号可能极大地增加企业对竞争者的了解，并因此而增强这些假设的准确性。无视市场信号就等于无视全部竞争者。

第五章　竞争行动

在绝大多数产业中，竞争的中心特征是企业互相依存：企业互相感觉到各自行动的结果并将作出反应。在这种情况下——经济学家把它叫做寡头垄断，一个企业竞争行为的后果至少在某种程度上依赖于其竞争者的反应行动。[①]竞争对手的“不合乎道理的或坏的”反应（即使是较弱的竞争对手）经常使“好的”竞争战略不能成功，只有当对手选择或受某种影响而作出非毁灭性的反应时，成功才有保证。

在寡头垄断的情况下，企业经常面临进退两难的处境。一个企业可以追求产业作为整体（或企业一些子集团）的利益（获得能力），因此下去加剧竞争反应，或者这个企业可以仅顾及自身的狭隘利益而冒触发报复行动或使产业竞争行动升级为战争的危险。企业选择避免战争危险以使全产业得益(这种战略叫作合作）的战略或反应，可能意味着本身丧失潜在利润和市场占有率，因此企业会感到进退两难。

这种情况相似千古老的博奕论中的囚犯的两难境地，其叙述如下：两个囚犯坐在一间牢房里，两人都面临告发对方或保持沉默的选择。如果没有人告发，二人都被释放。如果两人都告发，二人都被绞死。但如果只有一个囚犯出首告发，告发者不仅不受处分，反而得到释放，而且得到奖金。两个囚犯都认为如果双方都根本不告发对二人最好。但为自身利益着想，仅仅自己告发而使对方不告发的想法对每个囚犯都有更大的诱惑力。将这个难题用于寡头垄断的情况下，当企业互相合作，它们都可以得到合理利润。但如果一个企业采取仅对自身有利的战略行动而其它企业不采取报复行动，这个企业可以获得更高的利润。如果竞争对手对这种行动进行强烈报复，每个企业的境况会比互相合作差得多。

本章将阐述在这种背景下采取战略行动的一些原则。这些原则涉及改善地位的进攻行动和制止对手不受欢迎行为的防御行动。首先，本章将运用第一章的原则去探讨竞争在一个产业中爆发的可能性，在这种情况下，进攻或防御行动难以避免。然后，对与多种竞争行动有关的重要观点进行讨论，这些竞争行动包括：无威胁或合作行动、威胁行动和威慑行动。这些讨论将阐述做出承诺对采取行动的重要作用，并详细论及这样做的方法。最后，简单地讨论企业促进产业合作的某些方法。

除以第一章为基础外，本章将运用第三章中竞争对手分析的原则和第四章关于市场信号的讨论。竞争者分析显然是讨论进攻或防御行动的前提条件，市场信号是理解竞争者和实际执行竞争行动的工具。

[①] 寡头垄断介于垄断和完全竞争产业之间。垄断是只有一个企业的情况；完全竞争是有许多企业并且进入十分容易，企业彼此间不会有真正的影响而只对总体市场环境作出反应。

产业不稳定性：竞争战的可能性

企业制定进攻或防御战略所要考虑的第一个问题，是产业不稳定性的一般程度、或者说是可能触发广泛战争的整体产业条件。某些产业与其它产业相比，需要的是较缓和的行动。第一章中强调叙述的产业基础结构决定着竞争的强烈程度和实现合作或避免战争的难易程度。竞争的企业越多，它们的力量相对来说就越接近，产品标准化程度就越高，固定成本和其它条件也越高，这就使得企业要力争使生产能力饱和；产业发展越慢，企业付出不断努力以追求自身利益的可能性就越大。这些企业将来取差别价格等行动，在这种情况下，几乎可肯定，报复行动会引发下一轮报复，利润将降低。与此类似，竞争者的目标或发展前景的差异越大，企业在特殊领域中的战略赌注就越大，也就越不需要区分市场，正确译解企业互相问行动和进行合作就越困难。总的来说，如果条件易于引发强烈竞争，则无论进攻还是防御战略的危险性都较大。

一个产业中另外一些条件或多或少也会引起竞争。一些企业之间竞争和不断相互作用的历史能够造成稳定，因为这种历主有利于建立一种信任（相信对手不会冒然行事，使彼此陷于破产境地），并得以对竞争对手的反应进行更准确的预测。相反，缺乏连续性将增加爆发竞争的可能性。这种相互作用的连续性不仅靠一组稳定的竞争者集群，还要靠这些竞争者的一群稳定的总经理。

多重侃价领域，或企业在不止一个竞争舞台上相互作用的情况，可以同样有利于在产业中形成稳定。例如，如果有两个企业在欧洲和美国市场进行竞争，一个企业在美国市场的所得将与另一个企业在欧洲市场的所得相抵消。而这种所得从单独一个市场看是对方难以容忍的。多重市场提供了一种条件，在这种条件下，一个企业可以以不攻击另一个企业为报答；[2]或者相反地，这种条件提供了一种惩戒违约者的手段。通过合资或合作而形成的内部联系也可以促进产业稳定，其具体作法是助长合作倾向和互相提供公平竞争的信息。完整的信息通常造成稳定，因其有助于避免错误行动和防止被误导的战略意向。

产业结构影响竞争者的地位，迫使它们采取进攻行动的压力，以及它们利益冲突的程度。因此，结构是束缚竞争行为的基本参数。但结构并不能完全决定市场中所发生的情况，竞争还决定于个别竞争者的特定情况。另一个评价产业稳定性和与制定战略有关的步骤是竞争对手分析。在运用本书第三章介绍的技巧时，有一点是非常必要的，这就是仔细审查每个竞争对手可能采取的行动、竞争对手采取行动的威胁以及每个竞争者针对这行动有效保护自己的能力。这种分析是制定威慑战略或者决定如何进攻、从哪突破的先决条件。在本章中，我们假定这种分析已经进行完毕。

评价产业不稳定性的最后一步是决定在市场中进行竞争的企业之间信息流的性质，这包括它们对产业了解的程度，和有效地通过信号传达意图的能力等。信息流将是本章的中心议题。

---

[2] 或博弈论术语中的“侧面支付”。

竞争行动

在寡头垄断的情况下，一个企业在某种程度上依赖于竞争对手的行为。因此，选择正确的竞争行动涉及某些因素，包括找到一种行动，其结果很快就可看到（无拖延的或严重的战争发生）并尽可能有利于本企业。换一种说法，即一个企业的目标是寻求避免不稳定和代价巨大的战争，这种战争对全部竞争者都有害，尽管本企业比其它企业会较好些。

一种很有用的方法是运用有利的资源和能力条件迫使结果有利于本企业，克服或拖垮报复——我们可以叫这种方法为暴力方式。只有当企业明显地具有优势，这种方法的应用才是可能的。也只有企业能保持这种优势并且对手不会因误解而错误地企图改变他们的地位时，这种方法才具有稳定效果。

有些企业似乎认为竞争行动完全是一种暴力行动：即依靠绝对优势的资源去打击对手。一个企业的强项和弱项（如第三章所述）毫无疑问有助于确定企业的机会和面临的威胁。但是，即使绝对优势的资源也不足以保证预期的结果，特别当竞争对手的反应强烈（或更坏，即绝望和无理性）时，或对手追求非常不同的目标时更是如此。另外，具有明显强项对寻求改善战略地位的每一个企业来说，并不总是现实的。最后，即使具有明显的强项，一场消耗战也往往两败俱伤，胜者同样要付出巨大代价，这样的战争最好避免。

竞争行动也是一种技巧游戏。无论企业具有什么样的资源，都可以依靠战略制定、行动选择和执行从而使效果最优。在理想情况下，根本不发生报复战斗，在寡头垄断的情况下采取的战略行动，最好被看作是企业可以动员的各种力量的精巧组合。

合作或无威胁行动

不威胁对手目标的行动是寻求改善自己的地位一个起点。建立在对竞争对手目标和假设的全面分析基础上，运用第三章所述框架，企业可能能够采取某些行动，既增加自己的利润（甚至市场占有率），又不削弱重要对手的业绩表现，也不会不适当地威胁对手的目标。这种行动可以分为三类：

- 某些行动，即使竞争者不采取一致行动，也可做到既增强本身的地位，也增强竞争。
- 某些行动，只有当大部分竞争者采取一致行动时，才能做到对大家的地位都有改善。
- 某些行动，由于竞争者不采取一致行动，因而能够改善本企业的地位。

第一种行动如可以被识别出来的话，则其危险性最小。但一忡可能性是：企业的某些行动既削弱本身的业绩，也削弱对手的业绩，如不适当的广告战或违反产业常规的不良的价格结构等。这种可能性的存在是过去不良战略的反映。

第二种是最常见的情况。在大多数产业中，有一些行动，当被其它企业所采用时，会改善全体的地位。例如，当对某一产业的产品的需求对保修期不很敏感时，如果每个企业都将其产品保修期从 2 年减至 1 年，则全部企业的支出会减少，利润将增加。另外一个例子是当成本变化要求价格变化时，这种情况也会发生。问题在于并非全部企业部会追随这种行动，虽然这种行动会改善大家的地位，但对有些企业来说并不是最理想的。当一个企业产品

的可靠性在本产业中最高时，如果缩短保修期，这个企业可能会丧失部分优势。竞争者不采取一致行动的另一个原因是其中有些企业认为，当其它企业都一致行动时，本企业可能会因不行动而获得改善地位的机会。

在选择第二种类型的行动时，关键步骤是：(1) 评价行动对每一个企业和对主要对手的影响；(2) 评价施加于每一竞争者的压力，即为了寻求改变产业地位结构可能带来的利益而放弃合作利益的压力。这种评价是竞争对手分析中的问题。在采取某些其成功可能性视竞争对手追随与否而定的行动时，其风险是竞争对手不追随行动。当这种行动很容易取消或相关企业地位的变化缓慢且容易被修正时，这种风险并不大。但是如果竞争者不参加行动会使其潜在地位有很大改善且不易再赢回时，这种行动就非常危险。

识别第三类无威胁行动——竞争对手不追随行动——依靠于对由对手的特殊目标和假设提供的机会的谨慎了解。它涉及寻找某些行动，这些行动竞争对手不会追随，因为他们不认为追随有必要。例如，一个对拉美市场没有兴趣而只注重对加拿大出口的企业，对其它企业向拉美市场入侵可能无动于衷。

在下述情况下，行动被认为不具威胁：

· 调整大部分在企业内部进行，竞争对手甚至没有发现。
· 竞争对手的自身意识、关于产业的假设和竞争方式使它们不关心某些行动。
· 以竞争对手自身标准来衡量，某些行动对其造成的损害微乎其微。

一个具有上述数种特点的行动的例子，是 1950 年初大麦克斯（Timex）公司对钟表市场的入侵。[③]该公司的进入战略是制造一种价格非常低的手表（无主石轴承），其价格如此低廉，以致不值得花钱修理。这种手表通过杂货店等过去从不销售钟表的渠道销售，而不是通过珠宝店销售。当时，瑞士统治着世界钟表市场，瑞士表以其高质高价而通过珠宝店作为精密仪器销售。50 年代初期，瑞士工业增长瓜快，因为太麦克斯表与瑞士表差异极大，瑞士钟表业根本就没感到大麦克斯表是一种竞争力量。这种表没有威胁到瑞士人的高质量形象，没有威胁到瑞士表在珠宝业的地位，也没有威胁到瑞士在高质高价表中的领先地位。太麦克斯最初可能仅仅创造了低档要求，而没有影响瑞士钟表业的销售。另外，瑞士表正处于增长时期，太麦克斯一开始根本没威胁到瑞士钟表业的业绩表现。结果是在瑞士钟表业漠然处之的情况下，太麦克斯在市场底层得到了一个重要的立脚点。

实施能够改善全体地位的行动需要竞争对手明白这些行动不具威胁性。这种行动可能是由于产业情况变化而引起的普通或重复性适应。然而，全部三类无威胁行动都具有某种程度的风险，这就是被错认为是进攻行动。

在这种情况下，企业可以采用多种方法来避免误解，虽然完全不被误解的东西是没有的。活跃的市场信号（第四章），如宣告、对于变化的公开评论等是一种表示无害意图的工具。例如，当成本上升以致价格变化时，精心设计的对新闻界的公开讲话有助于表达无害的意图，采取这种行动的企业也可以惩罚不采取一致行动的竞争对手，如通过有选择的广告运动或直接针对对手客户的销售行动等。另一种减小误解的方法是信任产业的传统领导。在

[③] 有关背景，参见“瑞士、日本和美国钟表产业注释”，IntercOl1egiatCaSeC1earinghouse9—373—090；及 Timex（A），IntercollegiateCaseClearinghouse6-373-080。

某些产业中，一个企业在历史上承担首先调整以适应新情况的角色，其它企业等待这一企业首先行动，然后跟随其后。另一种方法是使价格或其它决策变量与某些已知指标保持一致，如消费价格指数，这样使调整容易实现。聚点作为一种也可以采用的协作机制，在下文中将进行讨论。

威胁行动

很多可以使自身地位显著改善的行动同时可以威胁竞争对手，因为这是寡头垄断的本质。这种行动成功的关键在于预测和影响报复行动。如果报复是迅速而有效的，则这种行动可能会造成不好结果甚至更坏。如果这种报复十分激烈，则发难者的状况将会更差。

涉及威胁行动的主要问题如下：

1.报复的可能性多大？

2.报复到来的时间有多快？

3.报复的潜在效果如何？

4.报复的强烈程度如何？报复的强烈程度指竞争对手强烈报复的意愿，即使其自身也付出代价。

5.报复行动是否会受影响？

因为第三章中关于竞争者分析的框架己对上述一些问题进行了阐述，这里，我们集中精力预测报复行动落后于进攻行动的时差，这些讨论中的很多观点可以应用于制定防御战略。对报复行为施加影响在本章后面的“承诺”一节中也将进行讨论。

报复的滞后

在其它条件相同的情况下，企业将希望实施一项行动，使竞争对手有效的报复到来之前的时间最长。在防御的情况下，一个企业使其竞争对手相信它会对它们的行动进行迅速而有效的报复。报复滞后来源于下述 4 种原因：

·觉察滞后；

·制定报复战略过程中的滞后；

·缺乏准确击中报复目标的能力，这将增加其短期支出；

·互相矛盾的目标和混合动机所造成的滞后。

第一种原因——觉察滞后，起因于竞争对手对初始战略行动注意和觉察所造成的时间滞后，也可能起因于初始行动保持在秘密状态或掩蔽于竞争对手的主要注意力之外（如：面向小顾客或外国客户）。有时，由于保守秘密或保持低姿态，一个企业可在对手进行有效报复之前完成行动或建立新的能力。竞争对手也可能由于基于本身目标和对市场的感觉等原因而不能察觉这些行动的重要意义。这里可以提及大麦克斯的例子，在太麦克斯打入瑞士和美国手表制造商的市场很长时间之后，这些厂商仍将太麦克斯视为不需要进行报复的低级产品。

觉察滞后在某种程度上依赖于企业所采用的监视其竞争对手行为的方法，对这种滞后可以施加影响。当竞争者依靠外部统计资料，如商业协会提供的数据，来计算市场占有率时，则这种数据发表之前，它们可能注意不到竞争行动。觉察滞后可能由于牵制战术而被延长，如在主行动将实行之前，在其它领域推出一种新产品或采取一些行动。从防御观点来看，觉察滞后可能被缩短，如在适当的位置建立竞争对手监视系统，这种系统不断地从销售

队伍、批发商处搜集数据。通过细致的监视，竞争者实际上可以在事前察觉行动。因为在设备交运、广告行动之前，竞争者必然要采取某些举措。如果竞争者知道监视系统的存在，也是一种很好的威慑。

发动报复战役的滞后随初始行动的类型而变化。对降价而进行的报复可能很快，但是与产品变更相一致的防御性研究，或为赶上竞争对手的新设施而使本身的能力现代化，则往往需要数年时间。例如，一个巨大的现代化生铁鼓风炉或完整的造纸厂的建立都需要 3—5 年时间。

这些滞后也可以被企业的行动所影响。一个企业可以采取某些进攻行动，使竞争对手由于其本身的弱点，发动有效报复行动的过程很缓慢。从防御的观点出发，建立报复力量可能使报复行动的滞后缩短，即使这种力量永远不被使用。例如，新产品已经被研究成功，但并不投入市场，冒有限的取消定货罚款的危险进行设备预先定购等等。

因缺乏准确的报复能力而造成的滞后，类似于这样一个问题：必须拆掉一个完整的电视机去修复一个小晶体管。特别是大企业面临小企业的挑战时，竞争行动可能必须广泛涉及到全部顾客而不可能局限于受到挑战的细分市场。例如，一个大企业面临一个小企业的降价挑战时，大企业可能必须对全部顾客进行降价，这样的代价过于沉重。如果一个企业能发现某种行动，本企业付出的代价远小于竞争对手所付代价，这种行动就可能造成报复时间滞后，有时甚至彻底制止报复行动。

由于互相冲突的目标和混合动机所造成的滞后是最后一种在竞争者研究中可广泛应用的重要情况。这种情况正如第三章中所介绍过的情况一样，一个企业的行动威胁到另一个对手的经营活动，如果这个对手进行迅速而有力的报复，则会使对手本身其它方面受到损害。这种效果潜在地创造了报复滞后（也降低了报复效果），或彻底防止了报复行动。一部分滞后的原因可能因为需要时间首先解决内部冲突。

发现主要竞争对手或对手们具有本身冲突目标的情况是许多企业成功历史的关键因素。瑞士人对太麦克斯的迟缓反应提供了一个良好例证。太麦克斯不是通过传统的珠宝商店销售方式，而是通过杂货店等销售手表，强调这种手表的低廉价格和不需要修理的特性，也强调手表不是身份的标志，而是具有实用功能的用 具。太麦克斯手表的大量销售最终威胁到了瑞士钟表业的财务和增长目标，同时也使瑞士钟表业处于极大的进退两难的困境，这就是：是否直接对太麦克斯进行反击？瑞士人已经在珠宝店销售渠道投入了巨资，且为建立瑞士式的手表形象——手表是一种至精至美的珠宝而付出了极大努力。针对太麦克斯进行进攻性报复可能会使太麦克斯的概念合法化，并可能会威胁必不可少的与珠宝销售渠道的合作，并使瑞士产品的形象染上污点。因此，瑞士人对太麦克斯的反击实际上从来没有进行。

这一原则发挥作用的例子很多。大众汽车公司和美国汽车公司早期制定了一项战略，即生产简易的基本运输汽车并极少变形，这种战略使三大汽车公司陷入窘境。这三大汽车公司的战略是生产高级汽车并经常改型。比克（Bics）公司最近推出的一次性剃刀使吉列公司处于困难境地，如果吉列公司进行反击，就可能影响本身的宽广的剃刀系列中某些产品的销售，而比克公司没有这种问题。④另外一个例子是：1BM 公司曾对是否生产微型计算机犹

---

④ 美国 BusinessWeeK1971 年 2 月 28 日，对 B1c 的行动做了描述，见“吉列：不成功的多角化之后”。

豫不决，因为这一行动会危及本身的大型计算机销售。

寻找某些能够从报复滞后中获益的战略行动，或能使这种滞后延长到最大程度，这是竞争性相互作用的重要原则。但是，寻求推迟报复作为一种战略原则并非没有限制条件。一次迟缓但严厉的报复对发动进攻行动的企业所造成的危害可能比一次迅捷但效果较小的报复行动要坏得多。作为这种限制条件的引伸，一个企业在选择行动时，必须考虑到报复滞后和报复强度与效果的相互关系，以求得某种平衡。

防御行动

到现在为止，我们一直在讨论进攻行动，但竞争者针对进攻而采取的防御和制止行动与进攻行动相比处于同样重要的地位。防御问题是进攻问题的对立面，这一点毫无疑问。良好的防御会造成这样一种态势，使竞争者进行了前述的分析后或企图采取行动时，会得出行动将是不明智的结论，由于采取了进攻行动，防御通过迫使进攻者在战斗中退却而有效。但是，最有效的防御是从根本上阻止战斗发生。

为了阻止进攻行动，首先要使竞争者认识到报复几乎是必然的或相信报复的后果是严重的，取得这一效果的某些方法已经讨论过，其它的将作为承诺的基本原则的一部分在以后讨论。

即使一项行动不能被预先制止，也还有其它方法去进行防御。

惩戒——作为防御的一种形式

如果一个竞争对手采取某种行动而防御企业迅速而且毫不犹豫地采取报复行动，这种惩戒行动会使进攻者预期报复总是会发生。惩戒行动越是能够准确地击中首先发难者，以及越能够表明报复目标是首先发难者而不是别的企业，则这种惩戒行动的效果就越大。例如，对某个对手的产品推出战斗品牌是一种比一般地推出新产品更有效的惩戒行动。[5]与此相反，如果报复必须是人"泛的（例如：降价涉及全部顾客而不仅仅是与初始降价发动者有关的顾客），这种惩戒可能是耗费大而效果小。同样，当报复必须是广泛的而不仅仅是集中对付故争发动者时，这种报复具有引起连锁反应和敌对行动的较大危险，则这种惩戒行动更具风险性。

釜底抽薪

当一个竞争对手的行动发生时，抽掉其用以实现目标的合适根基，并表明这种情况将持续下去等，有可能使竞争者退却。例如，一个新竞争者一般都设定某目标，如增长、市场占有率、ROI 等，有时是为了实现目标先建立根基。如果这些目标不成立，或使新竞争者确信为达到目标所需时间很长，则它们可能撤退或减缓行动。否认基础的战术包括激烈的价格竞争、巨大的研究支出等等。对新产品在其试验阶段就进行攻击是一种预先表达未来战斗愿望的有效方法，比等到新产品实际推出时再进行打击耗费较少。另外一种战术是进行特殊交易，用库存使市场饱和，从而清除这一产品的市场，并使进入市场的短期成本增加。如果一个企业的市场地位受到威胁，为抽出对手的根基而付出相当的短期代价也是值得的。但是，这种战略的基础是对竞争

---

[5] 战斗品牌的例子参见第四章。

对手的行为目标和时间界限作出正确的假设。

吉列公司从数字手表业的撤退可以作为这种情况的一个例证。虽然吉列公司声称在试验市场上取得了可观的市场份额，但由于发展技术所需要大投资和低于其它业务的利润使其作出退却决定。德洲仪器公司进攻性的价格战略和在数字手表业迅速发展的技术对吉列公司的决定发生了重要的影响。

承诺

在计划和执行进攻或防御竞争行动方面最重要的一个概念大概是承诺。承诺能够保证对进攻行动报复的可能性、速度和有力程度，因而是防御行动的基石。承诺影响到竞争者感觉自身地位及对手地位的方式。确立承诺是明确传达企业资源和意图的一种基本形式。[6]竞争对手对一个企业的意图和资源有许多感到不确定之处，传达承诺减少这种不确定性，并使竞争者在新的假设基础上建立其合理的战略，将会避免战争。例如，如果一个企业可以明确地承诺将有力地击退任何进攻行动，它的竞争对手在制定战略时将不再会认为这种反应仅仅是可能性，而是当作一种明确的结果对待，这也就减少了竞争对手首先发动进攻的可能性，竞争性相互作用中的技巧就是表达出承诺，以使企业的市场地位最优。

在竞争方法中有三种主要承诺类型，每种于不同类型的威慑目的：

· 企业明确表达将坚持某种行动的承诺；

· 如果竞争对手采取某种行动，企业的承诺是将以牙还牙不罢休；

· 企业承诺将不采取行动或放弃行动。

如果一个企业能够让竞争者相信它将采取或计划采取某项战略行动，这将增加某些可能性，即竞争对手接收其本身的新地位且将不耗费资源进行报复或试图使该企业退却。这种承诺可以制止报复。企业越是明确和坚决地显示出这种意向，上述结果的可能性越大。如果竞争对手觉察到一个坚韧而又执着的竞争对手，他们可能会认为如果他们进行报复，这个竞争对手会反击，以确保其新地位，如此等等，以致陷入恶性循环。

第二种承诺形式是类比，只是这种承诺涉及一个企业对竞争对手初步行动的反应，如果一个企业能使对手们确信它将进行强烈的报复和采取某些确定的行动，竞争者们得出的结论可能是根本不值得采取行动。竞争者越是能感觉到随后发生的激烈报复会严重地损害大家的自身利润，他们首先发动会引起连锁反应的行动的可能性就越小。这种情况很像当一个强盗说“举起手来，我要你的钱”，而处于精神混乱状态的受害者却说“如果你这样做，我就引爆这个炸弹，咱们同归于尽”一样。

第三种承诺形式，即不采取有害行动，可以称之为建立信任。这种承诺在降低竞争战争的等级方面有非常重要的作用。例如，如果一个企业可使对手相信，它将追随对手的涨价行动而不是进行降价，这将有助于停止价格战。

承诺的说服力与这种承诺受约束和不可逆转的程度有关。承诺的价值是作为威慑，而威慑的价值随着竞争对手看到承诺被履行的确定性而增加。如果威慑失败，就将是一场恶运，企业可能会对曾作出承诺感到后悔（失败者实际上并不想毁灭自身）。企业处于对违背诺言进行补救，信誉受损，或者为履行诺言不得不付出代价的非常困难的境地。

作出承诺的时间与承诺本身同样至关重要。一个企业如能首先作出承诺，就会处于这样一种地位，即令竞争对手对其许诺要采取的行动给予最大程度的考虑并依此筹划行动，这样可使结果对该企业有利。当一些竞争者基

---

[6] 应该强调的是，“沟通”并不是用的字面意义。但是，一些发信号和建立承诺的方式受到美国反托拉斯当局的监管，因为它们可能被用于在产业中形成心照不宣的相互勾结。尽管这一解释属于传言并未经证明，但经理们必须意识到其存在。

本倾向于得到稳定的结果，而彼此之间对这种结果所采取的形式持不同意见时，上述做法特别有效。

当两个企业正在为地位而战，而他们的利益又背道而驰时，先作出承诺的作用较小。

传达承诺

传达承诺的方式，无论是寻求某种行动还是对对手的行动进行报复，都可以运用多种信号工具并采用多种方式进行。构成可靠承诺的因素如下：

·资产、资源和其它一些可以迅速地执行承诺的手段；

·明确的执行承诺的意图，包括坚定地兑现承诺的历史；

·无路可退或感到道义上不能退却的决心；

·发现依从某种与承诺有关的条件的能力。

很明显，具备执行承诺的机制用以传达承诺的严肃性是必要的。如果一个企业看起来是不可战胜的，战争就不大可能发生。特别明显的执行承诺的资产包括：剩余现金储备、剩余生产能力、巨大的销售队伍、众多的研究手段、可用于报复目的的在竞争对手其它业务领域内的小头寸以及战斗品牌等。不很明显的资产包括随时可推出的新产品等，这种新产品可以直接针对竞争者的主要市场。惩罚机制（discipline mechanisms）是用于上述资产和资源的一个名词，尤其是当这些资源被用于惩戒发动不愉快行动的竞争者时，上述资产中的许多都可以作为有效的惩罚机制。

这些用于执行承诺的资产在确立承诺时可发挥重要作用。但仅仅具有这些资产是不够的，必须使竞争者了解它们的存在具有威慑价值。为确使竞争对手了解这些实现承诺手段的存在，有时企业必须发表公告，与顾客进行讨论以使这种情况在产业中传播。或与新闻界合作发表文章指出这些资产的存在等。明显的资源作为威慑力量具有特殊价值，因为竞争对手无视或误解这种信息的可能性很小。

为了使承诺显得更为可信，必须同样传达实现承诺的明确意图。这样做的一种方法是通过一系列一致的行动。竞争对手通常用一个企业过去的历史去衡量这个企业的反应会是如何严厉和如何可靠，过去一系列协调的反应行动（当然也可能不太重要或根本不重要）可能是对将来行动的有说服力的信号。明确的实现承诺的意图可以因某些减少报复滞后的引人注目的行动而加强，如已被竞争对手得知的正在执行中的防御性研究与发展项目等。准备实现承诺的宣告或消息透露也是一种传达信息方式，尽管它们一般表达不出过去行动的严肃性。

极有效的传达承诺的方式是某些已被了解的因素，这些因素将使企业改弦易辙困难或代价高昂，如果不是不可能的话。例如，公开与供应商或顾客签定长期合同即是进行长期努力以求进入或呆在某一市场的表示。另外一些作法包括购买一个工厂而不是租赁工厂，或以一个完全整合生产商的形象进入某一市场，而不是仅仅作为装配商等。对竞争对手进行报复的承诺可因某些行动而不可逆转，包括与零售商或顾客书面或口头达成协议去对付降价，保证提供同样质量的产品，合作广告支持以对付竞争者的行动等等。以公开声明方式对工业或金融机构宣告某种承诺，公开市场占有率的目标和多种其它形式方法，可使竞争对手认识到如果企业退却，就会公开处于窘境。这种了解将会制止竞争者采取迫使该企业退却的行动。

按照上述思路引伸，竞争者越是认为一个企业寻求兑现其承诺是一种不理智行为，就越会对该企业持谨慎态度。在竞争环境中的无理性是通过下述行为表达的，包括过去的行为、法律诉讼和公开声明等。告诉竞争者企业严肃态度的行为可能发生在产业的各个领域，如对供应商、对顾客、对分销渠道的讲话等。这种公开表示可以或多或少地传达企业打算坚持在本产业领域内的严肃性或长期坚持承诺的愿望。

值得注意的一点是，巨大的资源对于表达承诺并不总是必不可少的。正如以前讨论过的，具有较高的市场占有率和较宽的产品系列的企业对采取报复行动来说经常处于目标矛盾的境地。但是，小企业发动行动或实行报复经常可以获益多而损失小。例如，一个小企业进行降价行动可能对大竞争对手产生巨大影响，因为其负担更大。虽然小企业实现威胁的资源较少，但这种弱点在某种程度上可被严厉或不顾一切的行动抵消。

最后，一个企业监查越轨情况的能力对声称要报复的效果是关键因素。如果一个竞争者相信它可以进行欺骗而且不被发现，竞争者可能会受到诱惑而这样做。如果一个企业能够证明其有能力立即发现任何欺骗，如价格改变、质量调整和将要上市新产品等，这个企业进行报复的承诺就会变得更为可靠。已被了解的销售监测系统、与顾客的对话和与分销商的会晤等都可以作为表明有很强监查能力的方法。值得注意的是顾客倾向于将秘密降价通知其它供应商以争取折扣，即使这种降价实际并未发生。在市场信息不充分和供应商无法证实顾客所说情况的时候，顾客的这种作法会破坏市场的稳定性。

一场涉及生产生理盐水、血液容器、相关一次性保健用品的 Baxter Travenol Laboratories 的正在进行的竞争战就是关于一些有关承诺问题的有趣事例，Baxter 公司（8 亿美元资产）在市场中地位坚强，面临着美国医院设备公司（15 亿美元资产）McGaw 分部——一种新静脉溶液容器发现者——的挑战。虽然在 1977 年 11 月食品和药品管理局还未批准新的竞争产品，据称 Baxter，已开始采取措施去传达反击入侵的承诺。医院采购机构报告了正在进行的价格竞争，据报道 Baxter 公司正在对许多产品实行降价、其所作所为特别针对 McGaw 的利益。70 年代当一个竞争者打入市场时，Baxter 公司曾一直耗巨资开展研究工作，并曾采取过严厉的降价措施。这样 Baxter 对付最近发生的竞争挑战的决心和严厉已被明显而有效地表达出了。

作为一种承诺的信任

在前面各节中，我们的讨论一直集中于与行动或报复有关的承诺的传达上，但在某种情况下，企业愿意承诺不进行破坏性行动或结束攻击行动。虽然这种情况看来容易，但竞争对手们对企业的善意姿态会持谨慎态度，特别是当他们过去曾受过那个企业的攻击时。如果他们放弃防御会使发动行动的企业有机会跳过它们而又很难再补偿回来时，这些竞争者当然也会非常谨慎的。那么企业如何传达善意和建立信任呢？

在实际生活中可再次观察到多种可能性，在传达承诺部分所叙述的各种原则可以解释这些现象。一种有说服力的表达可信任的方法是：企业以低姿态表现的诚意使竞争对手得到利益。例如，育明显证据表明，通用电器公司在经济周期性下降时在涡轮发电机领域内的市场份额上作出让步，并准备在经济形势好转时再恢复市场占有率。

聚点

在寡头垄断条件下,引起市场不稳定问题的原因是竞争者们 对市场形势最终结果的期望不同。当竞争者们的期望各不相同时，欺骗将不断发生，战争很可能爆发。托马斯·斯盖灵在博奕论中建议，在这种情况下，达到结果的一种重要方法是发现聚点，或可以说是一个显著驻留处，在这里竞争过程将使各种期望汇集于这一点上。聚点之所以有效，是因为竞争者具有互相问都达到某种稳定结果的愿望，以避免困难的、不稳定的和敌对的行动。聚点可以采取多种形式，如合理的价格，按一定比例提价的法则、基于地理或顾客的大概市场份额分配等等。聚点理论即是竞争调整最终落到这一点上，这一点很自然成为一个停止点。

对于竞争行为来说，聚点概念包含三重含义。第一，企业应尽早找到满意的聚点，聚点越早达到，围绕寻找聚点而施行种种诡计的成本就越小。第二，如果能使价格等决策变量简化，聚点较易被达到。这要涉及多种方法，例如，建立产品或标准等级，取代复杂多样的产品序列。第三，因为达到聚点是竞争企业利益所在，竞争企业应当建立某种方式以使聚点最易出现。这意味着在产业中使用某些一致的、有利于达到满意聚点的术语。如不是仅讲绝对价格，而是标明是每平方英尺的价格。也可以采取建立战略行动顺序结构，用这种方法使令人满意的聚点（从该企业的角度）自然出现。

对信息和秘密的注释

在某种程度上，由于不断增加的商业刊物和对公开文件不断增长的需求，企业对自身情况的暴露越来越多，虽然其中有些是因法规的要求，但许多写在年报中，发表在采访与谈话中和通过其它渠道传达的信息并不是法规所要求的。其中较大部分是起因于满足证券市场需要、经理的自豪感、雇员讲话失控或仅仅因为疏忽。

通过本章讨论，有一点应当很清楚，即信息无论对进攻还是对防御的战略行动都是非常重要的。某些时候，经过选择地泄露某种信息可有利于某些目的，如在市场信号、传达承诺等方面，但有关企业的计划或意向的信息经常使对手更容易制定战略。例如，如果一种即将推向市场的新产品细节被泄露，对手将可能集中力量准备作出反应。与这种情况相对照，如果仅仅是新产品的很模糊的性质被泄露，竞争对手必须准备数种防御战略，以针对新产品可能的实际类型。

有选择地透露自身的信息是企业采取竞争行动的一种重要资源。任何信息的透露都应当作为整体竞争战略一个有机组成部分。

第六章　对买方和供方的战略

本章介绍关于客户选择，或目标顾客及顾客群选取的结构分析的一些内容。本章也探讨结构分析中关于购买战略的内容。企业针对买方和供方的政策方针常常被看得太窄，基本是以经营中的问题为核心来考虑的。然而，通过对买方和供方战略中的广泛事项的注意，一个公司就有可能改善其竞争地位，提高其对买方及供方压力的承受韧性。

客户选择

大多数产业都不是将其产品与服务售给某单一顾客而是售给某一范围的不同顾客。这一顾客群体的侃价实力从整体上构成了决定一个产业潜在赢利能力的关键性竞争作用力之一。第一章讨论过某些结构条件，它们决定了一个产业中客户整体力量的大小。

但从结构观点来看，一个产业面临的客户群很少是同类的。例如，许多生产资料产业将其产品卖给经营各种业务的公司，这些产品在各个公司里的使用方式各不相同。这些公司的购买数量不同，这些产品作为公司的生产加工原料所起作用的重要程度也很不同。消费品的客户同样可在购买数量、收入、教育程度和其它方面有很大不同。

一个产业中客户购买的需要也会有所不同。不同客户可能要求不同的服务水准，期望着不同的产品质量和耐用程度，需要从推销材料中取得不同信息等等。这些不同的购买需要是客户为何在结构上具有不同的侃价实力的一个原因。

客户不仅在他们的结构位置上有所不同，而且他们潜在的增长能力也不同，因此他们购买数量增长的可能性也不同。向诸如数字设备公司这样迅速发展的微机生产企业出售电子元件与向一个黑白电视机厂出售电子元件相比，前者增长前景将可观得多。

最后，由于各种原因，为不同顾客服务的成本是不同的。例如，在电子元件的销售中,供应小量定货客户的成本要比供应大宗客户的成本大得多(依成本占销售额的百分比），因为供货成本与货运量相比大部分是固定的。基本成本如书面工作、加工和处理等不太受元件数量的影响。

由于上述不同之处，客户选择——目标客户的挑选——就成为十分重要的战略变量。广义他说，只要有可能挑选，公司就应向最可能赢利的客户推销产品。客户选择有力地影响公司的增长率，并且可最大限度地降低买方对公司的侃价压力。在成熟型产业中，以及在那些曾经因其产品歧异化或技术革新带来的壁垒如今再难以保持的产业中，从结构上考虑客户的选择尤为重要。

下面阐述一些客户选择中的概念。在辨明有利的或“好”的客户特性之后，将讨论客户选择的战略意义。其中最关键的一点是公司不仅要能找到好客户，而且还要能创造他们。

客户选择以及其战略的框架

从前面的讨论中可以提取出四种广义标准，它们决定了以战略观点评价的客户素质：

- 相对于公司能力的购买需求
- 增长潜力
- 结构地位：
  - 固有侃价实力
  - 运用这种侃价实力要求压低价格的意向
- 服务成本

如果某公司相对于其竞争对手而言具有不同的能力来满足购买需要时，客户的不同购买需要便具有战略意义。在其它条件不变的情况下，如果该公

司努力的目标针对着那些公司可以最好地满足其特殊要求的客户，则公司便可加强其竞争优势。客户的增长潜力对于战略制定的重要意义是不言而喻的。客户的增长潜力越大，它对公司产品需求的稳步增长的可能性就越大。

出于战略分析的目的、客户的结构地位在实用中分成两部分。在供应来源一定的条件下，固有侃价实力可能成为买方施加于供方的杠杆。但是因客户对使用这种侃价实力来压低供方边际利润之意向不同，他们不一定都用这一杠杆。甚至大批购买产品的客户也不一定对价格特别敏感。或许他们愿以价格换取其它产品特性从而维持了供方利润。内在侃价实力与使用该实力的意向在战略意义上都很关键，因为未使用的实力是一种威慑，它可以在产业演变中释放出来。例如，对价格不甚敏感的客户在产业成熟时，或者当他们自己的盈利受到其它替代品的压力时，就会迅速变成价格敏感性客户。

从战略观点来看，客户最后一个重要特征是公司对具体客户提供服务的成本。如果这些成本较高，则按其它标准评价出来的“ 好客户 ”可能会丧失其吸引力，因为这些成本会抵消供货中较高的售货盈利或较低的风险。

这四项标准不一定向同样的方向变动。具有最大的增长潜力的客户在使用其实力时可能是最有力的或最无情的，尽管也不一定必然如此。或者没有侃价实力且对价格不敏感的客户则可能因服务成本太高、使较高的售价带来的好处丧失。最后，最适合公司供货的客户可能不满足其它所有标准。因此，最佳目标客户的最终选择，常常是在公司目标指导下，对这些因素的衡量和平衡的过程。

用这四种标准评估某特定客户实际上是用结构和竞争对手分析的概念来分析客户。现在我们就来讨论这些因素。相对于全业能力的购买需求客户特定的购买需求要与该企业的相对能力相匹配，这一占是不言自明的。这种匹配使企业与其竞争对手相比获得了最高水平的产品歧异化。而与其对手相比，其服务成本也应是最低的。例如，如果企业有很强的工程与产品开发技术，那它在为那些注重商品品种的客户提供服务时具有最大的相对优势，或者该企业相对其竞争对手有一个更为有效的后勤系统。发挥这一优势之处是服务于那些注重成本的客户和那些后勤系统与之联系十分复杂的客户。

查明特定客户的购买需求实际上要辨别出客户购买决策时所考虑的所有因素以及购买交易（发货、运输、货单处理）所涉及的所有因素。然后，根据这些信息对个别客户与客户群进行排队。认清公司自身的相对能力的方法可参照第三章阐述的竞争对手分析工具。

客户的增长潜力

三个直接条件决定了一个产业中某个客户的发展潜力：

· 客户所在产业的增长速度；

· 客户的基本细分市场的增长速度；

· 客户在产业中及主要细分市场的占有率的变化。

客户所在产业的增长速度取决于很多因素，如产业相对于替代产品的地位，它的客户群的壮大等等。决定产业长期增长的重要因素将在第八章“ 产业演变 ”中介绍。

产业中某些细分市场的增长速度通常会比其它细分市场要快。因此，客户的增长潜力部分地取决于其主要供货细分市场或潜在的细分市场。评估特定细分市场的增长潜力基本上需要使用评估产业增长潜力相同的分析方法，

尽管分析的层次较低。

客户在某产业和特定细分市场的占有率是增长分析中的第三个要素。客户现有的市场占有率及其增减可能性随竞争情形变化，评价这种状态需要对竞争对手分析，也需对当前和未来的产业结构进行考察和判断，就像其它章节中已阐述的那样。

所有三个因素共同决定客户的增长潜力。例如，如果某客户处在获取市场份额的有利地位，则即便是处于成熟或衰退的产业，也有可能获得相当大的增长。

家庭用品购买者的增长潜力由类似因素决定：

·人口统计因素

·购买数量

第一个因素是人口统计因素，它决定将来特定消费者细分市场的大小。例如，25 岁以上受过良好教育的人数在迅速增长。同样，可以用人口统计技术来分析收入、教育程度、婚姻状况、年龄等诸方面任何层次的状况。

某消费者细分市场中购买产品和服务的数量是增长前景的另一关键决定因素。它由替代品存在与否、引起基本需要发生变化的社会趋势等因素决定。决定消费品长期需求的基本因素将与对工业品需求一起在第八章中讨论。

客户固有侃价实力

决定特定客户或客户群的内在侃价实力的因素与第一章所述的决定产业整个买方群体实力的因素相似、当然也需要某些扩展。在此，介绍一些识别相对而言没有侃价实力的客户的标准，因为在讨论客户的选择时，这些客户均属理想客户。

与卖方的销售量相比，他们的购买量小。小批量客户无力要求价格让步、承办货运等其它特殊照顾。当卖方的固定成本高时，买方的购买量对其侃价杠杆的意义尤为突出。

他们缺乏合适的挑选来源。如果客户所需产品几乎无从选择，那么他们的侃价实力是极其有限的。例如，若客户由于其最终产品的设计需要一种罕见的高精度零件，其卖主就可能极少。按这个标准，如果某客户需要卖方产品或服务的独一无二的属性，他便成为一个好客户。对某些产品，为确保其符合规范标准，需要大量测试与试用，这也限制了买方的选择余地。在电讯设备产业，这一情形十分普遍。

他们在选购、交易或谈判中要付很高代价。在获得可选择报价、谈判，或执行交易等方面面临特殊困难的客户具有的固有实力较小。对他们来说，寻找新的卖主或新的品牌所需代价太大，因此，只得维持现有卖主。例如，在偏远地区的客户就可能面临这方面困难。

他们缺乏可靠的后向整合的威慑力量。在后向整合中处境不佳的客户将失去十分重要的侃价杠杆。同是购买某种产品的客户，具有的这方面能力的情况却往往大不相同。在众多的硫酸客户中，只有那些大厂家，如化肥厂或石油公司才处于有利地位。其它硫酸购买者的侃价实力大为逊色。决定某个客户后向整合的可行因素将在第十四章“纵向整合的战略分析”中讨论。

他们转换卖主时的固定成本较高。某些客户由于处境所致，面临的转换成本特别高。例如，他们自己产品的规格受限制于某供应厂家的规格或在学习使用某供方设备方面投资很大。

转换成本的主要来源如下：

· 为适应新的供方产品而进行产品修改的成本；
· 试用与证明新的供方产品的可替代性的成本；
· 重新培训雇员的投资；
· 使用新的供方产品所必须的新辅助设备（如工具、试用设备等）的投资；
· 建立新的后勤系统的成本；
· 断绝关系的心理障碍。

上述任何一种成本对具体客户都会有高低不同的区别。

转换成本也呵使卖主苦恼，他们可能不得不负担转换客户的固定成本。卖主面临的转换成本就是客户的侃价实力所在。

客户的价格敏感性

各客户在使用侃价实力压低卖主利润的倾向上有很大差别。根本对价格不敏感、或愿以价格换取产品表现特性的客户一般是好客户。再次重申，决定特定客户价格敏感性的条件与决定整个客户群价格敏感性的条件一样，只是需作一些扩展，如第一章所介绍的那样。

对价格不敏感的客户有如下几类：

产品成本只占客户产品成本或购买预算的很小部分。如果产品相对属于低成本项，则客户侃价所得就不太明显。注意这里所说的成本指每期总产品成本，而不是单位成本。单位成本可以很低，但所购数量较大时，这种成本也会显得十分重要。无论消费者还是购买代理商都一样把注意力放在高成本项上。在工业品客户中，高级的专业性采购代理商以及公司主管人员购买高成本项产品，而低级的，一般的采购代理商购买低成本项产品。对于消费品客户，低成本产品未必能弥补采购及挑选产品的高成本。因此，便利成为购买中的一个主要动机，因而购买是以不甚“客观”的标准为基础的。

产品报废的损失比产品成本高。如果报废的或不能满足期望的产品会使客户付出相当损失，则该客户对价格将不甚敏感。该客户将会非常关心质量问题，宁愿为此付出代价并保持原有靠得住的产品。这方面的典型例于是电子产品产业。同样作为电子控制器的购买者，把它用于生产设备的客户对价格的敏感程度低于把它用作日常使用的客户。控制器的报废能使一台非常昂贵的生产设备和许多工人闲置，如果不是使整个生产线陷于停顿的话。准备将产品用于相互联带的系统中的客户也意味着可能有特别高的报废代价，因为该产品的报废可能导致整个系统的停顿。

产品（或服务）的有效性可节省费用或带来经营的改善。换句话说，如果良好的产品或服务可节省客户的时间和资金，或提高客户的经营业绩，则客户一般对价格不甚敏感。例如，投资银行或咨询公司通过对公司股票的精确定价，对公司兼并对象的估价或提供解决公司问题的方案等活动，可使公司节省大笔费用。对定价决策感到头痛的顾客，或下决心要解决问题的客户都愿出钱获取最佳建议。另一例子是油田勘探，许多公司如施洛姆伯格公司（Schlumberger），采用高电子技术在岩石构造中探测石油，精确的读数能节省钻探开支。因而钻控公司，特别是那些由于深层或沿海地带开采而面临困难和巨额开支的公司，原以高价购买这些服务。与这些节省相关的还有如按时交货、产品故障的快速维修等服务也能节省开支，某些公司愿为在这些

方面十分出色的公司多出些价。可改善经营效果的产品包括带处方的药品及电子设备等等。

客户以高质量战略投入竞争，因而它所购的产品一定要有助于它的这一战略。以高质量为竞争战略的客户往往对所购产品相当敏感。如果他们认为投入的产品会加强其自身产品的表现，或者如果投入产品的品牌所具有的声望加强了他们的高质量战略，则他们往往对价格不敏感。由于这方面原因，高档机器的制造商会购买具有威望的供应商生产的电动机和发电机。

客户寻求专门设计的或歧异化的品种。如果客户需要特殊设计的产品，那么这一期望往往（尽管不是永远）伴随着愿为此多出些价。这种情形可使客户束缚于某卖主或某些卖主，为此他得花一笔费用保持卖方满意。这类客户们也许相信这种额外努力应有补偿。持这一战略的典型例子是伊利诺斯工具厂（Illinois Tool Works），该厂专门设计的拉锁满足了特定客户的需要。这一战略带来了很高的利润和顾客忠诚度。

但是侃价实力强大的客户，尽管其要求的是独特的或定制的产品，但却不愿为此额外付酬。为这种客户服务最为窘迫，因为成本提高却而价格平平。

客户的利润高并且/或客户有准备转嫁投入产品的成本。利润高的客户一般不如陷于财务困境边缘的客户那样对价格敏感，除非所购产品构成其主要成本项。他们之所以持这种态度，可能因这些利润情况良好的客户属于上面列出的客户类型之一，另一方面原因也可能是他们比较赞成使卖方获得一个公平收益。虽然人们可能不认为高利润的客户会持这种态度，因为高利润客户侃价地位很好。但实际上这种客户并不把精力放在讨价还价之上，而是放在其它方面。

客户对产品一无所知并且/或者未根据明确规定的产品规格档次购买产品。对某投入产品的成本、需求条件或者评价各种品牌产品的标准不甚了解的客户，一般不如信息丰富的客户对价格敏感。相反，如果客户对需求状态和供方成本非常了解，他们就可能成为毫不留情的侃价者。许多日用品的大客户就是这样。但无知的买方往往随主观因素摇摆，并对如何压榨供方利润把握不定。当然，客户不一定无知到无法辨别竞争产品间的区别的程度。

实际决策者的购买动机不是狭隘地仅由投入品的成本决定的。客户的价格敏感性部分地取决于客户的组织机构中真正购买者或决策者的动机，而这在不同客户间往往有很大差别。例如，采购代理商一般在成本降低过程中获取收益，这使他们十分注重价格。而工厂经理们可能从本厂生产率出发作总体的长远考虑。[①]采购代理商、工厂经理甚至高级主管都可能成为公司购买的真正决策人，这要由公司的大小及许多其它因素而定。在消费品方面，不同的家庭成员可能是不同产品的购买决策人。不同的顾客有不同的动机系统。决策者的动机越不是单纯局限于降低进货成本，则客户大概对价格就越不敏感。

促成非价格敏感的因素可以共同发生效果。例如，Letrasel 快速裱画公司的客户大都是建筑师和商业艺术家。对他们而言，婊画成本相对他们的时间价值要小。而且优秀的婊画技术能强烈表现出他们所完成的设计工作的整体印象。建筑师和艺术家最关心的是随时提供各种风格的棱画能力。因此 Letraset 公司的客户一般对价格极不在乎，这使 Letraset 公司大获其利。

[①] 关于此点的讨论参见 COrey（1976）。

上面所讨论的因素还表明大客户并不一定对价格最敏感。例如，建筑机械的大客户对设备的使用率高，往往大批购买机器。他们喜欢与一个供货商打交道。单一供货商使他们得以利用零件通用的优势，并且可以只与一个服务网打交道。他们愿意出价以得到一系列可靠的机器以保持较高的使用率；也愿意出价购买维修成本低的产品。相反，小建筑公司只购少数建筑设备，并且使用率不高，则这些公司对购买价格更加敏感，因为设备成本是其主要成本项。

为容户服务的成本

一般由于下列原因之一，向不同客户供应同一产品的成本可能大不相同：

·定货量；
·直接销售与通过分销商销售；
·要求的到货期限；
·计划与后勤管理要求的定货流程的稳定性；
·运输成本；
·销售成本；
·定制与修改的必要。

为客户服务的许多成本很隐蔽，某些还相当微妙。它们可能被管理成本的分摊所混淆。要确定向不同类型客户供货的成本，公司一般必须进行专门研究，因为在经营报表中很少有足够详细的数据。

客户选择与战略

前面讨论的关于客户在四个方面有所不同的观点意味着客户选择可以是一个关键性战略变量。不是所有公司都可以随意选取其客户；也不是所有产业中的客户在这四个方面都有明显的差别。但是在很多情况下，选择客户的机会是存在的。

客户选择的基本战略原则是按上面列出的标准寻找最佳客户并向他们推销产品。正如上面指出的那样，以四种标准衡量客户的吸引力可能产生相互矛盾的结果。例如，增长潜力最大的客户也可能是实力最强和对价格最敏感的客户。因此，选择最佳客户须在四种标准与公司相对其竞争对手的实力间进行平衡。

不同公司在选择客户时所处地位不同。例如，产品高度歧异化的公司可向许多竞争对手得不到的好客户出售产品。客户的内在力量对不同公司也是不同的；例举一种可能性，一个大公司或具有独特产品类型的公司所受客户大小的影响比小公司要小。因此，向最佳客户推销产品在某些方面取决于个别公司所处的位置。

客户选择还有许多其它方面战略含义：

低成本公司可向强大的、价格敏感型客户出售产品井仍能成功。如果公司是低成本的生产厂家，无论客户如何强大，对价格如何敏感，该公司仍然能够赢得高于产业平坷水平的利润，因为它能接受由其它竞争对手出的价格但仍具有较好的收益。但在某些产业，这种说法存在倒过来的一面。供应方想获成本优势有时不得不向“差”的客户推销，冈为它需要达到一定销售量。

无成本优势或歧异化优势的公司如果期望其盈利高于一般水平，必须对

客户进行挑选。在无成本优势的情况下，公司必须努力为那些对价格不人敏感的客户服务，以期成为本产业的姣姣者。没有成本优势又想大量推销，结果是做茧自缚，因为它使公司要应付更多不那么好的客户。这一原则重述了第二章阐明的基本战略观，如果不能获得成本优势，则必须小心不要因向强大的客户推销而使自己夹在中间。

战略可以造就出好客户（或能够使客户的素质改善）。公司可以影响某些客户的特征使之对自己有利。例如，建立转移成本就是这样一种重要的战略——说服客户在设计产品时考虑用公司产品、开发客户所需品种、不断培训客户雇员使之能应用公司的产品等等。此外，精明的卖主还会绕开对价格敏感的决策者而转向另一位对之不甚敏感的决策者。公司还可以改进产品与服务以帮助某类客户节省资金和时间。从公司角度看，它还可以采取许多其它行动来改善客户素质，以前面阐明的理想客户诸特征为目标对客户施加影响。

这种分析提示我们，制定战略可以看做一种造就好客户的方式。从战略上考虑，造就一个依附于特定公司的好客户显然比造就一个对任何竞争对手都有利的客户要好得多。

客户选择的基础可以扩展。造就好客户的一个应单独讨论的重要方法是扩展客户选择基础。理想情况下，这一基础可以游离购买价格，并转到公司具有独特能力的或可能建立起转移成本的方向上来。

扩大客户选择有两种基本方法。第一种是公司向客户提供提高增值的机会，[②]这包括如下战术：

·提供反应迅速的客户服务；
·提供工程上的协助；
·提供信用与快速交货；
·增添新的产品性能。

这里的观点非常简单，提高增值量扩大了选择可依据的属性，它可能使一种一般商品改变为歧异化产品。

一个不同的但有关的扩大客户选择基点的方法是使客户重新确立对产品功能的认识，即使在产品或服务不变的条件下。这里客户将认识到，对它来讲产品的成本或价值并非仅是最初的购买价格，而且包括如下一些附加因素：[③]

·再售价值；
·维修成本及产品寿命期内的损坏次数；
·燃料成本；
·创收能力；
·安装或附加成本。

如果能够说服客户相信在公司产品的实际总成本或价值中考虑了这些因素，则公司有机会表明其产品在这几方面均为上乘，从而证明价格合理并赢得客户忠诚。当然，公司交付的产品必须像它许诺的那样好，并且其宣传应在某种程度上比其竞争对手更具独到之处，否则，即将到手的高额利润会逐

---

② TheoooreLevitt 把这称为向客户出售”扩大了的”产品，参见 1“ evitt（1969）。

③ 这一概念是有 MeKinseyandCompany 以“对顾客的经济价值”的概念谨慎提出的，参见 ForbesandMehta（1979）。

步消失。扩充客户选择基点还需要在此基础上将有效的营销与支持这一宣传的产品开发相结合。在大型涡轮发电机产业，通用电器公司几十年来非常成功地应用着这种战略。

可以淘汰高成本客户。为提高投资回收率而通常使用的一个战略是从基础客户中排除服务成本过高的客户。这一战术往往很有效，因为边缘客户快速增加形成普遍趋势，特别是在产业发展的上升阶段。淘汰高成本客户常常有益还由于人们难得研究对个别客户的服务成本。但是认识到这样一点十分重要，合意的客户不仅仅指其服务成本，还包括其它方面。例如，高成本客户可能对价格极不敏感，并且一旦确认真正的服务成本，他们对于足以覆盖这一服务成本的加价也能通情达理。高成本客户可能对公司的增长作出突出贡献，这对实现经济规模十分重要或对其它战略目的十分必要。因此，决定淘汰高成本客户应当包括对客户吸引力诸方面的分析研究。

客户的素质可能随时间变化。决定客户素质的许多因素都可能变化。例如，随着产业的成熟，许多产业的客户日益变得对价格更敏感，因为他们自己的边际利润受到压缩，同时因为他们己成为内行的购买者。因而，从战略角度出发，不要将一种战略建立在向品质受损的客户的推销就十分重要。相反，及早识别出可以成为特别理想的客户群，将显现为一个重要的战略机遇。如果转移成本不高且其它竞争对手尚未产生兴趣，则及早打入将较为容易。一旦得手，可以采取战略行动提高转移成本。

在实施战略行动时应考虑转移成本。从对转移成本的潜在重要性认识出发，所有战略行动对转移成本的影响都应加以考虑。例如，转移成本的存在意味着一个客户可以更低的代价将已购的产品升级或使之增加增值然后彻底更换一个品牌。这一想法使已打开局面的公司可通过产品升级获取高额利润，主要升级定价相当于竞争对手的新产品成本比较合适。

购买战略

第一章中的供方实力分析与客户选择原则的反向应用结合起来，可以帮助一个公司制定出购买战略。尽管购买战略、购买过程及购买组织的很多方面超出了本书范围，但通过运用产业结构模式可能看到一些实用的原则。从结构角度出发，购买战略有如下几个关键内容：

·供应源的稳定性和竞争力；

·纵向整合的最佳程度；

·合格供应商之间的购买分配；

·建立对所选的供应商的最大杠杆。

第一点是供货方的稳定性与竞争力。从战略观点看，总是期望从那些能够维持或改善自身的竞争地位的供应商那里购买其产品和服务。这就是说公司将购买有合适的或者说优秀的质量/成本的产品，以确保其自身竞争能力。类似地，选择可以持续满足公司需要的供应商使更换供应商产生的成本降至最低。本书贯穿始终所讨论的结构分析与竞争对手分析，可以用来确定一个公司的供应商在这些方面是如何做的。

第二点是纵向整合，将推迟到第十四章讨论。那里将谈到一些决定纵向整合时的战略考虑。在此我们假设公司已决定哪些部件需要到外面购买，问题是如何购买，以使在侃价时占有最佳结构地位。

关于第三、第四点——供应商间购买的分配与建立侃价实力的问题，我们可以回到结构分析上来。在第一章中，我们指明下列条件使某一确定输入品的供应商的实力增强：

·供应商集中；

·大部分销售任务的完成不依靠该客户；

·客户面临转移成本；

·独特的或歧异化的产品（可选货源很少）；

·前向整合的威胁。

本章前面关于客户选择的分析使供应商对客户具有实力的情况可再增加一些：

·客户未显现后向整合的现实威胁；

·客户遇到很高的信息、选购或谈判的成本。

因此，购买的目标就是寻找、排除或克服这些供方实力的办法。在有些情况下，这一实力建立于产业经济中，不是公司可以控制的。但在很多情况下，它还是可以通过战略来缓解：

分散购买。一项物品的购买可以在选出的多个供应厂商中进行，这一方式可以提高公司的侃价能力。给每个供应厂商的业务量必须足以使之不愿失去这一业务。购买过于分散便无法利用结构性侃价地位。然而，所有东西都从一家购买可能会给供应商大多的机会显示其力量或利用机会建立起转移成本。贯穿这些考虑之中的购买者就批量优惠折扣方面的谈判能力：它部分是一个侃价实力问题，部分是供应商经济问题。为使这些因素达到平衡，购买者应寻求使供应商对其业务尽可能产生依赖并且最大限度争取批量优惠折让，同时避免冒跌人转移成本陷阶的风险。

避免转移成本。良好的购买战略，从战略角度看应包括避免转移成本。一般转移成本的成因前面已经介绍过，然而，还存在其它一些敏感领域。避

免转移成本意味着要防止在工程协作中过于依赖供应厂一商的倾向，保证雇员不被渗透，在没有清晰的成本评价表明其好处超过将来供应商使用杠杆带来的不利之处的情况下。要防止供应商建立专门定制的品种或专门加工的方法，其策略包括，专门要求交替使用一段时间其它供应商的产品，否决对束缚于某特定供应商的附属设备进行投资，防止供应商要求对雇员进行特殊培训等等。

协助可能的尖源具备资格。有时有必要鼓励后备来源进入该业务领域，方法可以是投资开发协议及少量购买合同。有些购买厂家实际地帮助投资于新资源或出国劝说外国公司进入该业务领域。同样可行的是帮助新的供应商减少其在成为够格的供应源过程中所花的代价。办法包括极其注意通过购买人员发现新的供应商，和为试用新供应商的产品提供资助等。

促进标准化。通过督促供方产业实行规格标准化活动，买方产业的所有公司都会受益。这一策略有助于降低供方产品的歧异化特点，并且限制转移成本。

形成后向整合的威慑。无论购买者是否愿为某一产品实行后向整合，它都可以通过表现这一可能的威慑而受益。这种威慑的表现方法可以是公开声明，向外界透露内部在做进行整合的可行性研究，与咨询顾问或工程公司制定关于准备整合的计划等等。

有限整合的应用。当购买量允许时，通过对某一特定部件进行有限整合或部分整合，同时从外部供应商处购买一部分或大部分，可使公司获得很大的侃价杠杆。这一过程已于第一章中作了简单讨论，并将在第十四章中进一步探讨。

所有这些方法显然只有一个目的，就是降低购买的长期成本。应当认识到，使用其中一些方法可能实际上在某些方面使狭义的购买成本升高。例如，保持各种可选的供货源或抵制转移成本的形成都可能要有花费，而这些支出在短期过程中是可以避免的。但这些花费的最终目的是改善公司的侃价地位，因此也改善了公司进货的长期成本。

上面讨论的要点是：第一，十分重要的是应当避免从狭隘的短期成本削减出发而损害上面介绍的有潜在价值的的购买战略。第二，任何这些战略带来的附加成本都应与他们在瓦解供方侃价实力的长期效益方面进行权衡。最后，由于购买成本随供应商不同而不同，公司应当从低成本的供应商处购买，除非在远期侃价实力上存在抵消这种效益的作用。

第七章　产业内部结构分析

第一章中，产业结构分析的基点是放在确定广义的五种竞争作用力的来源及强弱，这方面因素决定了产业中竞争的性质和该产业蕴藏的利润潜力。到现在为止，分析的焦点仍是将产业作为一个整体来看待。这一层次的分析提供了许多竞争战略的内容。前面几章己就其中一些做了描述。但是，很显然，结构分析的用途不仅仅限于产业整体而是可以有更深入的应用。在许多（如果不是大多数）产业中，有的公司在诸如产品系列长度、纵向整合程度等方面采取了迥然不同的竞争战略。并获得了不同程度的市场份额。同样，有些公司一直在投资资本回收率方面超过其它公司。例如，IBM 公司的收益就一直高于其它计算机主机生产厂家。[①]通用汽车公司一直好于福特、克莱斯勒及美国汽车公司。在其它某些产业，较小的公司如金属罐产业中的 Crown CorkSeal 和 National Can；化妆品产业的 Estec Lauder 超过了比它们大的公司。

五种广义的竞争作用力给出了一个产业中所有公司竞争的环境。但在此，我们要解释的是为什么有些公司总是保持着比其它公司高的利润以及这一问题与它们的战略姿态有何关系。我们还要了解这些公司在营销、削减成本、管理、组织等方面能力上的区别是如何与其战略姿态、与其最终的经营表现相关联的。

本章将把结构分析的概念扩展到解释同产业公司经营表现上的不同。同时就选择竞争战略提供了一个指导性框架。本章还将建立在第二章描述过的基本战略观基础上并将之扩大。产业内部的结构分析——应用于产业整体也是同样——将被证明是战略制定的一种很有用的分析工具。

[①] IBM 在 1970～75 年间平均权益资本回报率为 19.4%，此外还有大量未用现金。与之相比，Burr Oughs 为 13.7%，Honeywell 为 9.3%，Conirol Daia 为 4.7%。有关与此及其它盈利性资料请参见每年一月号资本家（Forbes）杂志。

竞争战略诸方面

公司在产业中竞争，其战略可能区别为很多种类。然而，在一个给定的产业中，公司的战略抉择可能出现的不同可由下述几个战略方面体现出来：

· 专业化程度：公司将其力量集中于诸如产品系列的宽度、目标客户群及所服务的地区市场的程度。

· 品牌知名度：公司寻求品牌知名度而不是主要依赖价格或其它变量竞争的程度。公司寻求品牌知名度可以通过广告、销售队伍或其他许多方法获得。

· 推动与拉动：公司在销售其产品时，寻求直接在最终用户中建立品牌知名度拉动而不是支持分销渠道推动的程度。

· 渠道的选取：分销渠道的选取，包括公司自有渠道和专门窗口以及一般窗口。

· 产品质量：产品质量水准，包括在选料、规格、坚持耐久性、性能等方面的质量标准。

· 技术领先程度：公司寻求技术领先而不是追随或模仿的程度如何。在此认识到这一点十分重要：一个公司可能成为技术的领先者，但却不意味着要在市场中生产最高质量的产品；质量与技术领先并不一定相伴而出。

· 纵向整合：即采取前向或后向整合所能反应出的增值效果，包括公司是否牢牢抓住了分销网，是否有专营的或自己所有的零售点，是否有内部服务网络等等。

· 成本状况：即公司通过对降低成本的厂房设备投资而在生产与销售中寻求低成本优势的迫切程度。

· 服务：即公司针对其产品系列提供附属性服务的程度。例如工程上的支持、内部服务网、信用等。这个方面的战略可归纳为纵向整台方面的一部分，但在分析中将之独立分开是十分有用的。

· 价格政策：指其在市场中相对价格状况。价格状况通常将与其它变量相关联，诸如成本状况及产品质量。然而，价格是必须分别对待的一个突出的战略变量。

· 杠杆：公司承受的财务与经营杠杆的大小。

· 与母公司的关系：基于母公司与其业务单位的关系而对业务单位的行为的要求。公司可能属于某个高度多样化经营的公司的一个业务单位、纵向业务链的一个环节、一般产业部门中某类相关业务群的一部分、某外国公司的一个子公司等等。与母公司关系的性质将影响公司管理的目标、该公司可得到的资源，或许还会决定某些与其它经营单位分担的经营和职能工作（自然也包括成本）。这些已在第一章中做了讨论。

· 与本国及东道国政府的关系：即指在国际型产业中，公司所建立和受制于的与本国政府以及其开展业务的东道国政府的关系。本国政府可能力公司提供资源或其它帮助；亦或相反，本国政府也可能以法规约束公司或对公司的目标施加影响。在这些方面，东道国政府通常也有着类似的作用。

对于一个公司，可以将这些战略方面做不同层次的细致描述，同时，再

加入其它方面的描述，使分析更加精辟：对这些方面的描述的重要意义在于它们可勾画出公司处境的总体轮廓。

在某一特定方面表现出的战略差异显然取决于产业。如在类似铵肥等常用商品业，没有一个公司具有突出的品牌信誉，产品质量也都基本相同。但公司在后向整合、提供服务的程度及与母公司关系等方面的差别都很大。

战略诸方面是相关的。一个公司销售价格相对较低（如半导体产业的德州仪器公司），通常具有低成本优势以及良好的（虽然可能不是优等的）质量。为了获得低成本，这类公司或许进行高度的纵向整合。对一特定公司，这些战略方面通常形成一个内部一致的集合，正如此例所示。通常，一个产业内通常有些公司具有一些尽管内部一致但却不同的各战略方面的组合。

战略集团

产业内的结构分析的第一步就是要确定所有主要竞争对手的战略诸方面的特征。而这项工作往往需要对产业进行战略集团的划分。一个战略集团是指某一产业中在某一战略方面采用相同或相似战略的各公司组成的集团。如果产业中所有的公司基本上认定了相同的战略，则该产业中就只有一个战略集团。就另一极端而言，每一个公司也可能成为一个不同的战略集团。然而，一般来说，在一个产业中仅有几个集团，它们采用性质根本不同的战略。例如在大型电器设备产业中，一个战略集团（以通用电器公司最为典型）的特征表现在产品系列宽广、大量全国性广告、广泛地整合，以及掌握分销和服务渠道。另一集团由专业生产厂家组成，如 Maytag 针对高质高价的细分市场进行有选择的销售。还有一个集团（像 Roper 和 Design and Manufacturing 公司），它生产自营品牌的非广告型产品。这样的集团还可列出一二个。

为了定义战略性集团，必须将公司与其母公司的关系包括在各战略方面中。在诸如铵肥这样的产业中，有的公司仅仅是石油公司的分支机构，有的是化工公司的分支机构，有些是属于农业社的一部分，其余的是独立公司。上述各类不同公司的每一类，在管理上都设立了不同的目标。与母公司的关系的不同也常转化为其它战略方面的不同。例如所有石油公司的铵肥经营部门均有相似的战略——因为上述关系与公司可得到的资源和其它有利条件及其经营思想都有紧密联系。用同样的方法，我们还可以讨论公司与本国及东道国政府的各种不同关系，这也是确定战略集团划分的一部分内容。

战略集团间在产品上或营销方式上也往往有差别，但并不是总有这种差别。有时，在类似玉米加工和化工产品或糖类的生产中，各集团产品完全相同，但它们在生产、后勤、纵向整合方式等方面互不相同。亦或公司可能采取这些战略但是在与母公司或东道国政府的关系上有差别从而影响着它们的目标。战略集团的划分并不等于市场细分，也不等于细分战略，而是以战略姿态的广义概念为基础确立的。

战略集团的出现有着大量原因，如公司最初的强项与弱项的不同、加入某产业的时间不同及经历的事件不同（我在本章的后面还要讨论）。而当组成了这种集团，同一集团内的公司除了他们的广义战略外，还在许多方面彼此非常相近。它们趋向于寻求相似的市场份额，受外部影响及对外部事件或产业内竞争行动做出的反应也相似，因为它们有着相似的战略，后面的这一特征对于把战略集团图作为一种分析工具使用具有重要意义。

一个产业中的战略集团可以表现在一张图上。图 7—1 即为一假设的战略集团划分图。纸平面的二维性显然限制了坐标轴数目，这就意味着分析要选出几个特别重要的战略方面来构成这一图形。[2]为在后面分析中实用，我们以标志图形的大小来表示每一战略集团中公司市场份额之和。

图 7—1　假定产业的战略分组图

战略集团划分是针对结构分析设计的一种分析工具。它是介于产业整体与各分立的公司之间的中间参照系。每一个公司最终是有独特性的，因而将公司划分到各战略集团中去不可避免地带来这样的问题：如何判断战略差异

[2] 下面讨论的有关概念将对此有所帮助。

的重要程度。这种判断必然与结构分析有关：如果公司问的战略差异显然影响了公司所处地位，则在定义战略集团时就要对它有足够的认识。我在后面将回到这种划分战略集团的实际考虑因素中来进行讨论并以该图作为一种分析工具。

在少数情况下，产业中只存在一个战略集团，则该产业的分析完全可以由第一章中介绍的结构分析技巧完成。在这种情况下，产业的结构向所有公司展示出相同的潜在持久利润。在长期经营中，各公司实际盈利情况的差别只是由于它们执行相同战略的能力有差异。但若产业中有几个集团，则分析就会更加复杂。通常，处于不同集团内的公司的盈利潜力也不同。这种差别并不是因为公司贯彻既定战略的能力不同造成的，而是因为五大竞争作用力对于不同的战略集团施加的影响并不相同。

战略集团与移动壁垒

到现在为止，进入壁垒被视为阻止新公司加入该产业的产业特征。我们已经认识到的主要进入壁垒有：规模经济、产品歧异比、转移成本、成本优势、获得分销渠道、资金的需求及政府的政策。尽管某些类型的进入壁垒可以对产业中的所有公司有保护作用，但总体进入壁垒的大小显然还与入侵者选中并准备加入的某一战略集团有关。进入一个电器产业并在该产业跻身于全国名优、宽产品系列、纵向整合起来的公司，将比做一个窄线的、不知名的、小型自营品牌产品装配厂要困难得多。战略上的差异可能意味着产品歧异化方面的不同，达到规模经济方面的不同，资金需要量的不同，以及其它各种进入壁垒的潜在差异。例如，若进入壁垒是由规模经济生产造成的，则这些壁垒在保护由那些具有大型工厂和大规模纵向整合的公司形成的集团时将特别有效。如果产业中存在分销上的规模经济，则这一点就会对那些掌握分销机构的战略集团形成保护屏障。如果经验积累带来的成本优势在该产业中至关重要，则这一屏障就保护了由有经验的公司组成的集团。对每种其它进入壁垒也是如此。

公司与其母公司的关系不同也影响进入壁垒。例如，某集团内的公司与它们的母公司有着纵向关系，这些公司可能享有获取原料或较大的财务资源方面的优越条件。因此，它们在抵制入侵者时比由独立竞争公司组成的集团有利。或者公司可以与母公司其它部门分享分销渠道，这样它们获得的规模经济为竞争对手所不及，因此可以抵制入侵。

这种进入壁垒取决于目标战略集团的观点还有另一方面的意义，即进入壁垒不仅抵抗产业外的入侵，保护了某战略集团中的公司，同时也提供了产业内从一个战略集团向另一集团进行战略性变动的壁垒。例如，前面例举的窄线生产、非名牌型的电器装配厂要想进入宽线的、名牌型的、整合着的生产厂形成的集团，它们将遇到的困难有许多——即便不是大多数——与从外部入侵所遇到的壁垒是相同的。由于在竞争中采用一种特定战略而造成进入壁垒，其形成因素——由于它们影响到规模经济、产品歧异化、转移成本、资金需求、绝对成本优势或掌握了分销渠道等等——提高了其它公司转向这一战略时的代价。这种采用新战略的代价可能将所预期的收益完全抵消。

同样导致进入壁垒的各基础经济因素可以更一般地概括为移动壁垒，或阻止公司从一种战略地位向另一战略地位运动的因素。一个公司从产业外向产业内某个战略团体的运动也就成为这一广义壁垒概念下的多种可能性之

一。

移动壁垒是为什么产业内一些公司可长期获得高于其它公司利润的首要原因之一。不同战略集团不同程度地带有其自己的移，动壁垒，这使一些公司长期掌握优势。移动壁垒高的集团内的公司将比壁垒低的集团内公司利润潜力大。这些壁垒也是为什么公司明知不是所有战略有相同的成功性而仍以各自不同的战略参加竞争的原因。人们常问为什么成功的战略未被迅速模仿？如果没有移动壁垒，某些公司的成功战略一定要被其它公司迅速模仿。这样除了在公司执行这一最佳战略时在经营能力意义上有差异外，所有公司的利润率都趋于相等。例如，若没有阻碍，类似 Con-trol Data 和 Honeywell 这样的计算机制造公司就可以有机会采用 IBM 战略，以其低成本和优质服务以及分销网络等一跃而起。移动壁垒的存在意味着有些公司如 IBM 可以享有凌驾于他人之上的系统优势，这些优势体现在规模经济、绝对成本优势等方面。这些优势只能以导致产业结构变化的战略性突破来致胜，而不能仅仅依靠改善经营管理来达到。最后，移动壁垒的存在意味着一个产业中某些战略集团内的公司有着稳固的市场份额，而对该产业的另一些战略集团来说则存在频繁的得失。

同进入壁垒一样，移动壁垒也可能发生变化；当它们变化时（如制造加工变得更加资本密集），公司经常放弃某些集团跳入新集团，这就改变了战略集团的构成。移动壁垒也同样受公司战略选择的影响。例如，处于无歧异产品产业中的公司可以通过大规模投资做广告树立品牌知名度（如 Perdue 公司在鲜鸡肉销售中做的那样），以图建立新的战略集团。或者一个公司可以试图引用具有较大的规模经济的新生产过程（如 Cab，t1e＆COOkS 公司和 Ralston Purina 公司在蘑菇生产中的做法）。[3]投资建立移动壁垒一般说来具有一定风险，但在一定程度上它是以短期利润换取长期利润。

某些公司在克服移动壁垒过程中付出的代价比其它公司低，这取决于它们技术和资源的储备。多样化经营的公司也享有较低移动壁垒，因为它们有机会使经营或职能工作得到分担。这些因素对于进入新产业的决策的含义将在第十六章中讨论。

在划分了一个产业的战略集团后，产业内部结构分析的第二步就是估计这些保护每个集团的移动壁垒的高低与组成。

移动壁垒与集团形成

一个产业中的战略集团的形成与变化有各种原因。首先，公司以不同的技术资源起家或后来建立了这方面的差别，因此它们选取了不同的战略。随着产业的发展，处境良好的公司在形成集团并靠移动壁垒在竞争中保护自己的竞争中超过他人。其次，公司的目标或者说对风险的态度有所不同，有些公司比他人更勇于冒险投资建立移动壁垒。与母公司保持着不同关系的业务单位（即，纵向整合的、不整合的或独立的公司）可能有不同的目标，从而导致了不同的战略。参与国际竞争而且在其它国家的处境与在本国的可能完全不同的公司也将一样。

一个产业的历史发展为解释公司战略的不同提供了另一原因。在某些产业，早期的从业公司有可能采用对后期加入的公司显得成本更高的战略。由

---

[3] 参见“MushroomingBusiness”，Forbe5，1977 年 7 月 15 日。

于公司的投资或者外界因素，由规模经济、产品歧异化及其它因素形成的移动壁垒也可能发生变化。移动壁垒的变化意味着从业公司可能执行与后来者完全不同的战略。其中有一些战略可能后者无法采用。许多投资决策的形式是不可逆的，这样，有时早期的从业者无法采用后来者的战略。而后来者则具有借鉴前人经验的优势。

与此相关的一点是：一个产业演变的过程往往引起不同类型的入侵者在不同的时间做出自己的选择。例如，具有较强财力的后来入侵者可以凭财力等待产业的一些未明朗因素消除后再加入该产业，另一方面，财力窘迫的公司不得不在进入该产业所需资本投入很低的早期就投入该产业。

产业结构的变化既可以促进新的战略集团的形成，也可起平衡同化这些集团的作用。例如，当一个产业总的规模增加时，战略中用到的纵向整合关系、受控制的分销渠道。以及内部服务就可能对进攻性公司变得更加可行，从而促成新的战略集团。类似地，技术变革或客户购买习性的变化可能转换产业的边界，从而带来全新的战略集团。[4]反之，一个产业的成熟使客户对服务的能力及依附于某一具有完整产品系列的生产者的兴趣降低从而使某些战略方向上的移动壁垒降低，导致战略集团数的下降。从上述种种因素得出的结论是，战略集团的阵容以及产业中公司利润率的分布随时在变化。

战略集团和侃价实力

正如不同的战略集团受不同的移动壁垒保护，这些集团对供应商或者客户所拥有的侃价实力也各不相同。如果我们回顾一下第一章中讨论过的导致有无侃价实力的因素，就会明显地看到它们与某具体公司采取的战略有关。如考虑对买方的侃价实力，惠普（HP）公司属于电子计算器产业的一个战略集团，它强调高质量和技术上领先并专门服务于高级用户。尽管这样一种战略可能限制了 HP 公司的市场占有率,但它却争得了对价格不很敏感即争价压力较小的客户。而在大众市场上以标准产品竞争的公司却做不到这一点。在大众市场上，客户不需要复杂的产品性能。将此例与第一章中的术语联系起来，HP 公司的产品比在大众市场中竞争的对手更有歧异性特点，它的客户较为面向质量，相对于这些客户预算和他们所需得到的服务价值而言，计算器的价格并不高。关于不同战略集团对供方的争价能力不同的例子，只需比较一家像西尔斯（Sears）公司这样大型的、宽线的、门市部遍及全国的公司，及其大宗的购买和后向整合的威胁所形成对供方的侃价实力，与一家当地的、独自经营的门市部所可能有的侃价实力，就可明显看到这种差别。

战略集团对供方与买方的侃价实力大小的差别影响有两方面原因，这两方面原因均在上面的例子中提到：他们的战略形成对一般供方或买方不同的脆弱程度；或者说他们的战略要求他们以相应的不同侃价实力去和不同的卖方或买方打交道。相对实力的可变程度取决于产业，在某些产业，所有集团在与供买双方打交道时基本上可以处于相同地位。

产业内部结构分析的第三步即为：估计每一战略集团对供买双方的相对侃价实力。

战略集团和替代威胁

---

[4] 技术变革和客户变化能够增加或降低产品替代性，并因此而改变产业相对边界。

如果战略集团将经营重点放在产品系列的不同部分，服务于不同顾客、采用不同的质量等级或复杂程度不同的技术标准、具有不同的成本状态等，则他们将面临来自替代品的不同程度的竞争。尽管所有战略集团同处一个产业，上述诸方面的差别可使它们对替代品的易受攻击程度有大有小。

例如，某小型计算机公司专门服务于商务客户并在销售中备有可完成大量功能的软件，这一公司对微型机替代的脆弱性必然低于一个销售用于各种工业控制和处理的小型机公司；或者，一个掌握低成本矿产资源的矿业公司对于某种仅以低成本为优势的替代材料的脆弱性将低于一个高成本并将战略基点放在高水平服务上的矿业公司。

因此、产业内部结构分析的第四步就是估计每个战略集团对替代品的相对地位。

战略集团及企业间竞争

一个产业出现的战略集团不止一个便意味着有产业争夺，或者说必然会有价格、广告、服务及其它变量上的竞争。某些决定竞争强度的结构特征（第一章）可以表现在产业所有公司中，就这部分特征来看，集团间是相互作用着的。但是一般说来，多集团的存在往往意味着产业中公司进行竞争战的实力并不相等。

应指出的第一点是产业中多个集团的存在往往会影响产业总体竞争程度。多个集团的存在一般会激化竞争，因为正如第一章所述，它们的存在表明产业中公司参差不齐或者说具有不对称性。不同的战略与外部环境意味着公司将在承担风险、机遇、价格水平、质量水平等方面的偏好有所不同。这些差异将使公司在理解相互意图以及做出反应的过程变得更加复杂。因而反复爆发战事的可能性增加了。从整体上看，一个产业如果战略集团分布复杂，其中竞争就比少数集团构成的产业剧烈。近年的研究从多方面证明了这一观点。

并非所有战略上的差异都同样重要地影响着产业竞争。竞争战的过程是不平衡的，有些公司比其它公司更容易在削价战或其它几种形式的争斗中受到伤害。有四个因素决定着产业集团为赢得顾客进行相互争斗的激烈程度：

·战略集团间的市场相互交迭的程度或者说他们的目标客户的重复程度；

·集团建立的产品歧异性；

·战略集团数目以及它们的相对规模；

·各集团战略的差距，或者说战略离散程度。

影响战略集团战争的最重要因素是他们的市场相互依赖性，亦即各战略集团为同一群顾客进行争夺，或者为争取不同细分市场中的顾客进行竞争的程度。当战略集团的市场交迭很强时，战略差异将导致极剧烈的争夺。例如，化肥产业中，对所有集团来说顾客（农民）都相同。当战略集团把目标盯在差别很大的细分市场上时，他们对他人的兴趣及互相影响就会小得多。当他们的销售对象区别更大时，其竞争就更像（当然不完全等同于）是在不同产业的集团间进行。

第二条影响竞争战的重要因素是各集团的战略所形成的产品歧异化程度。如果各自不同的战略使顾客区分开并使他们各自偏爱某些品牌，则集团问的争夺程度就大大低于各集团所售产品被视为可相互替换时的情形。

在其它条件相同时，战略集团数目越多且各自规模（市场份额）越相近，则其战略的不对称性通常越能激起竞争。战略集团数量大意味着集团多样化，某一集团采取削价或其它战术攻击其它集团，从而激发战争的可能性就大。反之，如果集团的规模极不平衡，例如某一集团在产业中只有很小的份额，另一个却有很大的份额，则战略的不同不大可能对它们彼此之间的竞争方式造成很大影响，因为小集团要以其竞争战术来影响大集团，其力量可能太弱。

最后的因素是战略差距，即不同集团奉行的战略在关键要素方面的离散程度，如品牌知名度方面、成本状态方面、技术领先方面，以及诸如与母公司或政府的关系等外部环境方面，如果其它条件相同，集团间的战略差距越大，集团间就越可能发生激烈的小规模摩擦。公司坚持不同的战略导致他们在竞争思想上有极大的差别，并使他们难以相互理解他人的行为，从而难以避免错误的反应和争端的爆发。以铵肥行业为例，产业从业者有：石油公司、化工公司、合作社以及独立公司各自都有不同的目标和约束条件。比如，产业税收利益和不寻常动机，使合作社在整体产业状况较差时仍有发展。60 年代石油公司也出现过同样情形。

所有四因素的共同作用决定了产业中各战略集团争夺顾客的情形。例如，最不稳定，也往往伴随着激烈竞争的情况是产业中存 在几个势均力敌的战略集团，各自奉行全然不同的战略并为争取同一类基本顾客竞争。反之，一般较为稳定的情形是，产业中有少数大战略集团各自为不同的细分顾客群而进行竞争，所奉行的战略除少数几个方向外并无差异。

某特定的战略集团会遇到上述诸因素引起的其它集团的挑战。它遇到最多的是来自与其市场交迭的其它集团的挑战。这种争夺的激烈与否取决于上面述及的其它诸条件。例如，如果某战略集团与其它集团以相似的产品争夺同一细分市场，这些集团的规模不相上下，且在产品营销中奉行的战略思想彼此不同（战略差距大），则该集团很容易面临其它战略集团的竞争。对于这样一个战略集团，寻求稳定是极其困难的，而主动挑起争端却往往能为该集团带来竞争中的胜利。但是一个集团如果拥有大的市场份额总和或将其努力的目标放在未被其它集团顾及的特殊的细分市场且实现了产品高度歧异化，则该集团往往较容易避开争斗。但是这种最能避开争夺的安全型战略集团如果可用移动壁垒阻止其它公司改变其战略地位，也只能保持其盈利水平。

因此，战略集团影响着产业竞争的情形。这一过程以战略分布图 7—2 来表示。该图与图 7—1 相似，只是水平轴换为战略集团的细分目标顾客群，以衡量市场的相互依赖，竖直轴产业中战略的另一重要方面。字母符号表示战略集团，其大小与集团的所有公司市场份额之和成正比。集团的形状用来表示其战略的总体轮廓，即形状的不同表示战略上的差距。应用以前的分析可知 D 集团受产业中竞争的影响显然比 A 集团小得多。A 集团要与和它规模类似的 B 和 C 集团竞争，它们采用极不相同的战略争夺同一基本细分顾客群。这三个集团处于不断的争夺中。另一方面，D 集团争夺的是不同的细分顾客群。在争夺这一细分市场中遇到的最主要对手是 E 和 F 集团，这两个集团比较小，所奉行的是相似的战略（它们可视为一些奉行“圆形”战略或战略变量相近的“专业”生产厂家）。

图 7—2　战略集团分布图及集团内部争夺

产业内部结构分析的第五步则是估计集团间市场相互依赖的形式及它们对其它集团的战争挑衅的脆弱程度。

战略集团和企业利润率

我们已经看到不同的战略集团与作用于产业的各种竞争势力有不同的关联。现在我们就来回答前面提到的问题，即什么因素决定了市场力量和由此产生的产业各公司的利润潜力以及这些因素是如何与它们的战略选择相关联的？

根据已经阐述的概念，企业盈利性的主要决定因素如下：

共同的产业特征

1.在全产业范围决定五种作用力强弱并相等地作用于所有公司的结构要素；这些要素包括产业中需求量的增长速度、实行产品歧异化的总潜力、供方产业结构、技术等方面，从而形成产业中所有公司竞争的总体环境。

战略集团的特征

2.保护战略集团的移动壁垒的高度；

3.企业所在的战略集团对供、买方的佩价实力；

4.战略集团对替代品的敏感性；

5.战略集团面对的其它集团的竞争。

公司在其战略集团中的地位

6.战略集团中竞争的强度；

7.在集团内，公司的相对规模；

8.加入集团的代价；

9.就经营角度而言，公司贯彻执行既定战略的能力。

全产业范围的市场结构特征左右产业中所有公司的利润潜力的升降，但并不是所有产业战略的利润潜力均相等。保护战略集团的移动壁垒越高，集团对供买双方的侃价地位越强，集团对替代品的敏感性越低，以及集团与其它集团爆发争端的机会越少，则该集团的公司平均利润潜力越高。公司成功的第二类关键因素是集团所处的产业位置。这一点已在前面章节中充分阐述。

公司地位的第三类因素，也是至此尚未讨论过的因素，是公司在战略集团中的处境。许多因素对这一处境也十分关键。首先，集团内部竞争程度就是很重要的一点，因为集团内部公司的竞争可能搞掉它们自己的潜在利润。这种效果更可能发生于有众多公司的战略集团中。

其次，从结构观点看，并非所有奉行同样战略的公司处境相同。一个公司的结构地位尤其可能受到它在集团中相对规模的影响。如果存在足够大的规模经济以至在集团中公司所持的市场份额范围内成本依然在下降，则相对份额较小的公司利润潜力也较小。例如，尽管福特与通用汽车公司具有较为相似的战略且可划人同一战略集团，但通用汽车公司规模较大，从而可以在伴随其战略的经济性上获益，如在研究开发和车型更新的成本方面。而福特公司却不行。像福特这样的公司，克服了与规模有关的移动壁垒进入了该战略集团，但它们相对于集团中较大的公司仍存在一些成本上的弱势。

公司在其战略集团中所处地位也决定于它加入该集团所付的代价。公司加入一个集团可得到的技能及资源可能赋予它相对于集团内其它公司的优势

或劣势。某些这种进入技能和资源来自于公司在其它产业中的地位或者过去在同产业的其它战略集团的成功经验。例如，约翰·迪尔（John Deere）公司几乎可以加入任何一个建筑设备产业中的集团，所付代价却比大多数公司低。这是因为该公司在农机设备产业中有根强的地位。还有宝洁（P＆G）的查明（Charmin）公司，由于结合了查明公司曾取得的技术成就和宝洁公司的分销力量，便可更廉价地进入国内名牌手纸的产业集团。

进入某一集团的代价也受公司进入的时机影响。在某些产业，后加入某战略集团并建立一定地位的公司所花的代价较大（如建立同样知名的品牌要有更高的代价；由于受其它公司封锁，建立良好的分销渠道也需要更高成本）。情况也可能相反，新加入者可能买到了最新的设备或使用了新技术。进入时机的不同也可能转变为所积累的经验和由此形成的成本上的差异。因此，入侵时机的不同可能造成同一战略集团的成员间所获利润的差异。

分析公司在其战略集团内所处地位的最后一个因素是它的贯彻执行能力，即使上述其它条件完全相同，也不是所有奉行同样战略（也即在同一战略集团中）的所有公司必然获得相同的利润。某些公司在组织与经营管理、以同等预算开发广告主题创意、以相同研发经费取得技术突破等方面有优异的能力。这些类型的技能并非以前讨论的移动壁垒或其它因素产生的结构性优势，但它们可能成为相当稳定的相对优势。公司优异的贯彻执行能力将使其利润高于同一集团内的其它公司。

这一系列因素共同决定了各公司的利润前景，同时也决定了其市场占有率前景。如果一个公司处于适当的产业和适当的战略集团中，并在该集团中处于强有力的地位，则该公司将获利最多。由于有进入壁垒，新入侵者是并不排除产业吸引力；战略集团的吸引力也受移动壁垒的保护。公司在集团内地位的强弱是其所拥有的历史的、技能上的和资源方面条件的结果。

这一分析明确告诉我们存在着许多有着不同利润潜力的战略。成功的战略可能基于多种移动壁垒，或与竞争势力抗衡的方法。第二章中的三种基本战略阐述了方法上的最广义的差别，其中还可能有很多变化。近来，人们强调成本状态成为战略地位的决定因素。尽管成本是建立壁垒的一个途径，但显然还应有许多其它途径。

从决定公司利润因素相互影响的观点出发考虑，一个公司的利润潜力受市场交迭、移动壁垒较高的战略集团中的竞争结果的影响很大。如果集团内竞争不是太强，则移动壁垒高的战略集团其潜在利润也较高。如果由于某些原因这些集团内发生激战同时带来价格和利润的降低，则其影响也会破坏那些处于市场交造、受移动壁垒保护较差的集团中企业的盈利性。降价风（或因广告活动增加成本以及其它形式的非价格竞争）会通过交迭的市场蔓延开去，以至受保护较差的集团必须做出反应，压低它们自己的利润。这是选取战略集团时必须估计到的风险。

在软饮料产业可以看到这一过程的典型例子。如果可口可乐与百事可乐发生价格战或广告战，则它们的利润将被削减。但其损失却不如区域性或本地品牌的饮料公司的损失大。由于这些公司与大公司为同样的顾客进行竞争，所以这种影响是不可避免的。受到移动壁垒保护的可口可乐、百事可口以及其它主要品牌间的竞争降低了地区性和当地品牌的利润。使它们往往既失去了利润又减少了相对市场份额。

大公司比小公司更易盈利吗

近来在关于战略问题的许多讨论中涉及这一问题：市场份额最大的公司是否最具盈利性？以前的分析认为应看具体情况而定，如果一个产业中的大公司在受到的移动壁垒保护比小公司好的集团中参加竞争、对买方和供方地位较强、与其它集团发生争斗机会较少等等，则大公司就确比小公司利润高。例如在诸如酿酒、卫生用品生产和电视机生产产业中存在着的涉及生产、分销、全产品系列服务方面以及全国性广告的规模经济性，则这种产业中的大公司就可能比小公司更有利润。而另一方面，如果生产、分销或其它职能工作的规模经济不是太大，则奉行特殊化战略的小公司就可能在实现较高的产品歧异化或较大的技术进步，或在其特定产品的市场区段中实行优质服务等方面超过大公司。在这样的产业中，小公司可能远远比宽线生产的大公司（如在妇女服装和地毯业中）更具盈利性。

有时人们认为市场份额小的公司比市场份额大的公司利润性好，这反应了产业定义中的一种误解。赞成市场份额的主导作用观点的人认为我们应在较窄的范围内定义市场，在这种情况下，“小”公司在一专门细分市场将实际上比一个宽线公司具有更大市场份额。但如果我们使用狭义市场定义，我们也应狭义地定义那些宽线生产的公司恰好最有利润产业中的市场。在这种情形中。我们往往会看到大公司并不一定在所有细分市场都占有最大份额，但就总体规模来看它们却占有优势。现在回到我们所提的问题：即专门化强的和市场份额低的小公司是否有高利润，亦即在什么样的产业条件下一个公司可以选择专家型战略（只做一方面的战略选择），使之对宽线生产厂家形成的规模经济或产品差别化可以无所顾忌？或者，在什么情况下，公司在产业中的总占有率可能并不重要？这一问题的解答因产业的不同而不同。它取决于我已概括的一系列移动壁垒和其它的结构因素以及公司特性。

表 7 — 1　产业领导者和产业追随者的相对盈利性*

追随者的回报率大大高于(4.0 或更多的百分点)领导者的回报率	追随者的回报率比领导者高 0.5 到 4.0 百分点	领导者的回报率比追随者高 2.5 到 4.0 个百分点	子(4.0 或更多百分点)追随者领导者的回报率大大高
肉产品	糖	奶制品	葡萄酒
酒精	烟草（除香烟外）	谷物磨制产品	软饮料
期刊	针织品	啤酒	香皂
地毯	女装	药物	香水、化妆品
皮货	男装	珠宝	盥洗用品
光学、保健及眼科产品	鞋类		油漆
光学、保健及眼科产品	陶器及相关产品		刀具、手工工具、及一般硬件
	电照明设备		家具
	玩具及运动产品		广播及电视
			照相设备和供应品

来源：波特（1979）

*包括 1963～65 年间 38 个消费产业中的 26 个综合性样产业。在它未列出的 12 个产业中，领先者集团的平均回报率一般 超过、在某些情 下等于追随者的回报率。

实例告诉我们，占有率高的和占有率低的公司间的利润关系取决于不同的产业。表 7—1 比较了销售额在产业总销售中至少占 30%的大公司（领先者）与中等规模的公司（追随者）间股东权益收益率的差别。在计算中资产中不足 50 万美元的小公司未包括在内。尽管抽样的某些产业过于庞大，但值得注意的是 38 例中的 15 例表现出追随者利润率明显高于领先者。追随者收益较高的一般是规模经济或者不存在或者不大大的产业（服装、鞋、陶瓷、肉类产品、地毯），同时也可能是那些高度细分的产业（如光学、医疗及眼科用品、酒类、期刊、地毯，以及玩具和体育用品）。而领先者们收益较高的产业似乎一般属于广告型（肥皂、香水、软饮料、粮食加工产品，如谷类产品、刀具）或需耗资研究且可形成经济生产规模的产业（收音机及电视、药品、照相设备）。这一结果正与我们所预期的一样。

战略集团与成本地位

在研究战略形成过程中，另一个近来流行的看法是，成本地位是建立竞争战略之唯一经得起考验的因素。按这种观点，成本最低的公司总有机会入侵其它的战略领域，比如那些依靠歧异化、技术或服务而立足的战略集团。

即使我们先抛开低成本地位不易永远保持这一点不谈，上述观点也是相当错误的。正如第二章广泛描述过的那样，多数产业中存在各种建立移动壁垒的途径或者建立某种稳固的结构地位的方式。这些不同的战略通常含有一系列不同的而且常常是冲突着的职能性方针。一个公司要想就某一战略赢得最大效益，就难以在满足其它战略需要的各方面也有最大效益。战略集团内的低成本地位可能相当重要，但总体范围内的低成本地位则不一定重要，或者说它不是竞争的唯一方式。取得全面低成本地位常常要在其它战略方面做出牺牲，如其它战略集团所基于的歧异化、技术或服务等。

诚然，不以低成本作为竞争基础的战略集团也须不断了解其成本与全面低成本的战略集团间的成本差别。如果这一差别太大，则顾客就可能转向低成本集团，尽管这样他们牺牲了对质量、服务、技术先进性或其它方面的要求。在这个意义上讲，集团间的相对成本地位仍是一个关键性战略变量。

战略制定的意义

在一个产业中制定竞争战略可视为选择参加哪个战略集团的问题。这一选择既包括根据以进入成本可以换取的最佳利润潜力，选择一个现有集团，也包括建立一个全新的战略集团。产业内结构分析指出了决定公司具体战略定位成功的诸因素。

正如绪论中阐述的那样，战略制定的最广义内容是使公司的强项和弱项，特别是其杰出的能力与环境提供的机遇与风险相匹配。产业内部结构分析的原理使我们对公司的强项和弱项、杰出能力及产业的机遇风险之所在的理解更加具体和明确。一个公司的强项与弱项可罗列如下：

强项

· 建立移动壁垒保护其战略集团的诸因素；
· 增强该集团与供方、买方侃价实力的诸因素；
· 避免该集团与其它公司问的争端的诸因素；
· 相对于其战略集团有青较大的规模；
· 以比其它公司更低的成本进入其战略集团的诸因素；
· 相对其竞争对手有强大的贯彻执行既定战略的能力；
· 具有使公司克服侈动壁垒进入更理想的战略集团中去的资源与技能。

弱项

· 降低保护其集团的移动壁垒的因素；
· 削弱其集团与供方、买方侃价实力的因素；
· 置该集团于与其它公司争端之中的诸因素；
· 相对于其战略集团规模较小；
· 以比其它公司更高的成本进入其战略集冈的诸因素；
· 相对其竞争对手贯彻执行既定战略的能力较弱；
· 缺乏可使公司克服移动壁垒进入到更理想的战略集团中的资源与技能。

如某一公司的战略集团把移动壁垒基础放在宽的产品系列、专有技术或经验带来的绝对成本优势上，则这些方面的移动壁垒即成为其主要的长处。或者公司所处产业中最理想的集团受由掌握销售渠道和服务机构所带来的规模经济性所形成的移动壁垒的保护，则公司缺乏的这些要素即成为其主要弱点之一。结构分析方法为系统地确定某个公司相对于其竞争对手的强项与弱项之所在提供了一个框架。这些强项与弱项不是一成不变的，而是在产业重新排列各集团相对位置时发生演变，或随着公司为改变其结构地位进行的创新与投资而不断发生变化。

这种了解强项与弱项的框架指明了强项与弱项的两种基本类型，即：结构性和执行性。结构性强项与弱项是基于产业结构的基础特征，如移动壁垒，相对侃价实力的决定要素等等，这些困素相对稳定并难以克服；执行性强项与弱项是基于公司执行战略之能力的不同，是以人员和管理能力为基础。这方面因素可能是短暂的，尽管并非一定如此。在任何情况下，在战略分析中区分两类不同的强项与弱项都是十分重要的。

公司在其产业中面临的战略机遇也可由于上述概念的使用而更加具体化。机遇可分为许多类型：

· 建立新的战略集团；

·转移到处境更佳的战略集团中去；
·加强公司所在集团的结构地位或公司在该集团中的地位；
·转移新集团并加强该集团的结构地位。

收益最大的机遇或许要算建立新的战略集团。技术变革、产业结构的演变通常带来建立一个全新集团的机会。即使没有这样的外部刺激，有远见的公司也可能在其它竞争对手尚未觉察时就发现了一个新的、处境最佳的战略集团。例如，美国汽车公司在 50 年代中期曾推出一种定位独特的紧凑型轿车，一度克服了对“三大”汽车公司的极大劣势。太麦克斯（Timex）公司建立的新想法是一种低价格、可靠性高的手表伴之以新的制造技术和新的分销与营销方法。更近一些的有，汉斯（Hans）公司以其 Leggs 战略在袜子产业建立了全新的集团。尽管远见是一种“稀缺品”，但结构分析有助于直接推想到那些会产生高额收益的变化区域。

另一类潜在战略机遇表现在可供公司选取加入的、处境更加理想的战略集团。

第三类战略机遇是指公司进行投资或调整以改善其所处集团的结构地位，或改善自身在集团中的地位。例如，提高移动壁垒。改善针对替代产品的地位，加强营销能力等等。也可以把这种投资或调整活动视为建立一个新的更完善的集团。

最后一类战略机遇是进入其它战略集团并提高它们的移动壁垒或者改善它们自己所处的地位。产业结构演变有力地创造了进行这种变动以及改善公司在所处产业中地位的可能性。

一个公司所面临的风险可用同样的基本概念确定如下：
·其它公司进入其战略集团的风险；
·降低公司战略集团的移动壁垒，降低与供买双方侃价实力，相对于替代品的脆弱地位，或置于更大的争斗中等主要因素形成的风险；
·伴随着为提高移动壁垒改善公司地位所进行的投资的风险；
·企业克服移动壁垒进入更理想的战略集团或全新的集团而承担的风险。

前两类型的风险可视为对公司现有地位的威胁，或者说是无为的风险，而后两种则是寻求机遇面临的风险。

公司的战略选择，即在哪一个战略集团中竞争，实际上是把所有这些因素综合起来的过程。有许多——如果说不是大多数——的重要战略突破都产生于结构变化之中。结构分析揭示出一个公司的现有战略地位是如何伴随着现有产业结构转化为公司在市场中的经营表现的。如果产业结构不变，则转到另一被其它公司已占领的战略集团的全部利益，就可能完全为克服移动壁垒所付代价所抵消。然而，如公司能够发现一个结构状况良好的全新的战略地位，或如该公司能抓住产业演变降低了转移成本的时间，改变其地位，则可获得经营业绩的相当重要的改善。这里所介绍的框架应该指明了在这样一种重新定位中寻找什么。

第二章中确定的三种基本竞争战略指出了成功的战略地位的三种广义和一致的方法。在本章内容中它们作为根据具体产业的经济条件可获成功的不同战略集团的一般类型而出现。本章所加内容使三种基本战略变得有血有肉。显然，根据本章分析，基本战略目的是（以不同方式）建立移动壁垒、立足于对供、买方和替代方的最有利地位，以及避免争端。因此，我们结构

分析的扩充概念就是：一种使基本战略内容更加清晰、更加实际的方法。

战略集团分布图——一种分析工具

现在，我们回来讨论战略集团分布图作为分析工具的用途。这是一种非常有用的方法，它将一个产业的竞争以作图方式表现出来，用于了解产业如何变化或今后趋势会怎样影响它。它是一种“战略空间”图，而不是价格与数量图。

在构画战略集团图时，必须由分析者选择少量战略变量作为图轴。做这项工作时，有许多有用的原则。第一，作轴的最佳战略变量是那些对产业移动壁垒起决定作用的变量。如在软饮料产业关键壁垒在于品牌的知名度和分销渠道，因此它们就可选用力战略集团图的轴。其次，在构画战略集团图时，十分重要的一条是所选的轴变量不可一同变化。例如，如果一切实行产品歧异化的公司也都具有宽产品系列，则不应当将这两个变量都选为图轴。而应把反映产业中战略组合多样化程度的变量选为图轴。第三，图轴变量无需一定是连续或单调的。例如，链式电锯产业中销售的目标渠道是：服务代理商、大宗贸易商，及自营品牌销售商。有些公司主攻其中之一，而有些公司则试图利用多种渠道。利用服务代理商与自营品牌销售商区别显著，而利用大宗贸易商则介于这两者之间。要构画出这一产业，或许按图 7—3 进行排列是最能说明问题的。公司的安置反映了它们分销渠道的组合。最后一条原则是，一个产业可以被构画数次，利用战略方向的各种组合，帮助分析家认识最关键的竞争问题。画图是帮助分析竞争关系的一个工具，并不一定存在某个唯一正确的方法。

一个产业的战略集团分布图构成之后，便可看到应进行的一系列分析步骤：

判别移动壁垒。保护每一集团免受其它集团攻击的移动壁垒可被判别出来。例如，在图 7-3 中，保护高质量/面向代理商的集团的屏障为技术、品牌形象以及所建立的服务代理商。而另一方面，保护着自营品牌集团的主要屏障是规模经济、经验以及一定程度上的与自营品牌客户的关系。这样一项工作对于预见各集团的风险以及公司间地位的变化很有意义。

确定边际集团。本章上面所述的结构分析可以看出哪些集团地位薄弱，或处于边际状态。这些集团是退出或企图移到其它集团的候选者。

标绘战略活动的方向。战略集团图的一项非常重要的应用是标绘出公司战略活动的方向以及从全产业角度看的战略变化。完成这项工作的一个最简单的方法就是从每个战略集团中画出一些箭头表示这些集团（或集团内的公司）在战略空间中可能的运动方向。对所有集团做同样的标绘也许显示出公司的战略移动是相互散开的。这意味着产业竞争可以稳定下来，特别是当所服务的目标细分市场分散程度增加时。亦或相反，这项工作也许显出战略定位是汇聚的，则竞争将会十分激烈。

分析趋势。可以看到，通过战略集团图我们可以考虑每个产业中的趋势。将来趋势是否降低了某些集团的生存能力？将来趋势是否会使某些集团的屏障升高？将来趋势是否会使集团在某些方向上相互避开的能力下降？所有这些因素都导致对产业演变的预测。

预测反应。这个图能够用来预测产业对某一事件的反应。由于它们战略上的相似性，集团中公司对于干扰或趋势会产生一致的反应行动。

图 7—3　美国链锯产业示意图

第八章　产业演变

结构分析为我们提供了了解产业中各种竞争作用力的框架，这对制定竞争战略非常关键。但是，非常明显，产业的结构是变化的，而且往往是根本性变化。例如，美国的酿造产业的进入壁垒和集中性现在很明显地提高了；乙炔的生产厂家们由于替代产品威胁的上升而受到了严酷的压力。

产业演变对战略制定非常重要，它能增加或减少某产业作为一种投资机会的吸引力；并且常常要求公司做战略调整。懂得产业演变的过程以及能预测其变化都很重要，这是因为战略性反应的代价往往随着变化的必然性增大而增加，并且最先选择了最佳战略的公司从中受益最大。例如在战后早期的农业机械产业中，结构变化使得由公司和信用支持的强大的专营代理商网络更为重要。首先认识到这种变化的公司可以仔细挑选他们的代理商。

本章将介绍几种预测产业演变过程的分析工具以及理解它对竞争战略的制定的重要性。本章首先描述产业演变分析的一些基本概念，其次将阐明导致产业变化的根本力量；最后描述演变过程中重要的经济关系，揭示其战略含义。

产业演变的基本概念

图 8—1　产品生命周期各阶段

分析产业演变的出发点是第一章所述的结构分析框架。产业变化若是从根本上影响了五种竞争作用力，那么这种变化就具有战略意义；否则变化只具有战术重要性。分析演变的最简单的方法是提出下列问题：产业中是否正在发生影响每个结构元素的变化？例如，产业的趋势是否意味着移动壁垒的增加或减少？买方或供方的相对力量的增强或削弱？如果我们就每种竞争作用力及其经济原因以一定之规提出这些问题，就会形成产业演变中重大问题的概要。

虽然这种分析产业特征的方法是出发点，但仅此还不够，因为产业当前究竟发生了什么变化不会总是清楚明了的，更何况将来发生的变化了。在知道了预测演变的重要性后，我们当然希望拥有某些分析技巧来帮助我们预测可能发生的产业变化模式。产品生命周期 预测产业演变过程概念的鼻祖是我们熟知的产品生命周期。其假说是产业[①]要经过几个阶段——推出阶段、上升阶段、成熟阶段、衰退阶段（图 8—1 所示）。这些阶段是以产业销售额增长率曲线的拐点划分，产业的增长由于新产品的创新和推广过程而呈 S 形。[②]产业增长平缓的推出阶段反映了克服买主迟疑心理和刺激尝试新产品的困难。一旦产品证明非常成功，许多买主涌入市场，就开始了快速上升阶段。最终总要到达挖掘产品的购买潜力阶段，快速增长陷于停滞，与相关买主群的自然增长率持平。最后当新的代用品出现时，产品将逐步衰退。

当产业走过它的生命周期时，竞争的性质将会变化。我在图 8—2 中总结了常见的关于产业在其生命周期中如何变化以及它如何影响战略的预测。

产品生命周期已受到一些合情合理的批评：

1.各阶段的持续时间随产业的不同而非常不同，并且一个产业究竟处在生命周期的哪一阶段通常不很清楚。这个问题削弱了此概念作为规划工具的有用之处。

2.产业的增长并不总是呈 S 形。有时产业跳过成熟阶段，直接从上升走向衰亡。有时产业在一段时间衰退之后又重新上升，正如摩托车和自行车产业以及近来收音机产业一样。有些产业似乎完全跳过了推出阶段这个缓慢的起始阶段。

3.公司可通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状以不同的方式扩展它。[③]如果公司认定所给的生命周期一成不变，那么它就成为一种没有意义的自我臆想的预言。

4.与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。例如，有些产业开始非常集中，后来仍然集中。有些产业，像银行取款器产业，集中了一个阶段后就不那么集中了。有些产业开始则非常零散。其中有些稳定（汽车业），有些不稳定（电子元件批发产业）。同样的多种形式在广告、研究与开发开支、价格竞争程度，以及其它大部分产业特征中也存在。这样的多种类型对生命周期中的战略含义提出了严重质疑。

[①] 关于生命周期只适用于个别产品还是适用于整个产业存在着争论。这里概括了认为适用于产业的观点。

[②] 参见 Kotler（1972），432-433 页；也可参见 Pollianddriwk（1969）。385—387 页。

[③] 关于这些方法的讨论，参见 Levitt（1965）。

图 8 — 2 有关战略竞争和经营业绩的产品生命周期理论预测

	导入期	增长期	成熟期	衰退期
买主和买主行为	高收入购买者 买主的迟疑 必须说服买主尝试该产品	正在扩大的买主群 消费合会接受参差不齐的质量	巨大的市场 饱和 重复购 在各种品牌间选购	客户是对该产品非常精明的买主
产品及产品变化	质量低劣 重点在产品设计及开发 许多产品种类没有统一标准 频繁设计变化 基本产品设计	产品具有技术和性能方面的歧异性 复杂产品的关键在于可靠性 竞争性产品的改进 优良的质量 折价具有重要意义	质量优异 产品歧异性不明显 标准化 产品变化不迅速——更多的是年型细小变化	产品歧异性小 产品质量出现问题
市场营销	很高的广告/销售额之比（a/s） 撇脂价格战略 高营销成本	广告费高，但比导入期占销售额之比低 多为心理促销 广告和分销对非技术性产品很关键	市场细分 努力延长生命周期 扩宽产品线，服务和代理更为盛行 包装很重要 广告竞争 低 a/s 比	低 a/s 比及其它营销
制造与分销	能力过剩 生产周期短 高技能劳动力 高生产成本 专门渠道	能力不足 向大批量生产转换 争夺分销 大宗分销渠道	有些能力过剩 最佳能力 生产过程的稳定性增强 较低的劳动力技能 生产周期长、技巧稳定 分销渠道削减长度以增加利润 宽产品系列导致的有形分销成本 大宗分销渠道	能力大大过剩 大批量生产 专门渠道

图 8 — 2 （续）有关战略竞争和经营业绩的产品生命周期理论预测

	导人期	增长期	成熟期	衰退期
研究与开发	改进生产技巧			
对外贸易	一些出口	大量出口 少量进口	出口下降 大量进口	没有出口 大量进口
总体战略	扩大市场份额的最好时机 研究开发工程技术是重要职能	改变价格或质量形象非常实用，市场营销是关键职能	不利于增加市场份额的时机 特别是市场价额占有率低的公司 竞争成本为关键因素 不利于改变价格形象或质量形象 市场营销有效性是关键	成本控制是关键
竞　争	少量公司	进入 许多竞争音 许多蓑并和意外事件	价格竞争 裁汰 私有品牌增加	退出少数竞争青
风　险	高风险	因为增长可以弥补风险，所以在此阶段可以冒险	周期性品牌出现	
毛利与净利	高价格，高毛利 低净利 价格弹性不如成熟阶段高	高净利 净利最高 适当的高价比导人期价格低 抗萧条高 P/E 较好的收购时机	价格下降 净利润较低 毛利较低 代理商毛利低 市场份额及价格结构的稳定性增强 收购环境较差——出售公司较困难 价格和毛利最低	低价,低毛利 价格下降 在衰退后眠价格可能上扬

把产品的生命周期视为产业演变的预测器的真正问题在于它试图描绘一种必然会发生的演变形式。并且，除了产业的增长率，很少或几乎没有基本理由来解释为什么与生命周期相关的竞争变化将会发生。由于产业的实际演变方式非常不同，因而生命周期的形式不会奏效，即使它很普遍，甚至是最普遍的演变形式。这一概念中没有任何东西能让我们预测它什么时候适用，什么时候不适用。

预测演变的框架

我们并不打算描述产业演变，而是深入研究其过程本身，以了解什么因素真正推进这种演变过程。像任何演变一样，产业是因为某些运动中的力量产生变化的诱因和压力而发生演变，这些可称为演变过程。

每个产业开始都有一个初始结构——进入壁垒、买方和供方力量等等，它们在产业形成时就存在了。这种结构通常与产业发展后的结构相去甚远。初始结构是由产业的基本经济和技术特征、小产业规模的初始约束以及早期进入公司的技能和资源相结合而形成的。例如，甚至像汽车业那样具有形成规模经济的巨大可能性的产业，开始时也是劳动力密集、作坊式生产，因为早年汽车生产量很小。

演变过程推动产业朝着它的潜在结构发展。在产业演变时，很少有人完全知道这种潜在结构。但是，由于结构深深嵌入了产业的基本技术、产品特征以及现在和潜在的买主素质中，这个产业可能向一系列结构进化，这取决于研究与开发、营销创新等等的方向及成功。

产业中现存公司和新进入公司的投资决策都很有助于产业的演变，认识到这一点非常重要。面对演变进程产生的压力或激励，公司应进行投资以充分利用那些能转移进入壁垒，改变与买方和供方力量对比的新的营销方法、新的生产设施等各种可能性。产业中公司的运气、技能、资源和导向能形成产业将真正进行的进化路径。不管结构变化的潜势如何，产业可能由于公司碰巧都没能发现新的可行营销方法而毫无变化；或者，可能由于公司没有财务资源来实现全部一体化或只是由于公司没有刻意考虑成本而无法实现潜在的规模经济。因为创新、技术开发、产业中或打算进入此产业的某特定公司的本身（以及资源）对演变如此重要，产业演变不仅难于确切预测，而且因运气不同会以多种速度、按多种方式演变。

演变过程

尽管初始结构、潜在结构以及特定公司的投资决策都带有产业特色，我们仍能概括出什么是重要的演变过程。在每个产业部能有一些这样或那样的可预测（以及相互作用）的动态过程，尽管他们的速度和方向因产业而异：

· 增长的长期变化；
· 所面向细分客户群的变化；
· 买主的学习；
· 不确定性的减少；
· 专有知识的扩散；
· 经验的积累；
· 规模的扩大（或缩小）；
· 投入和货币成本的变化；
· 产品创新；
· 营销创新；
· 过程创新；
· 相邻产业的结构变化；
· 政府政策变化；
· 进入和退出。

我们将描述每一种演变过程，侧重于讨论其决定因素，它与其它过程的关系，以及它的战略影响。

增长的长期变化

导致结构变化存在的最普通的力量大概是产业的长期增长率的变化。产业增长是决定产业内竞争激烈程度的主要变量，并且决定了为保持市场占有额而扩大生产的速度，因而将影响供需平衡以及产业对新进入者的吸引力。

长期产业增长变化有五个重要的外部原因：

人口因素

对消费品而言，人口因素的变化即买主群大小是需求增长率的主要决定因素。一个产品的潜在顾客群可以是所有家庭数的总和，但是，这个顾客群通常带有某特定年龄、收入水平、教育程度或地理位置的特征。和人口的总增长率一样，年龄及收入水平的分布以及人口因素都会变化，这些都会直接影响需求。关于这一点有一个特别生动的例子，美国出生率的下降对所有的婴儿产品的需求产生不利的影响，而 25—35 年龄组的产品却享受着二次大战后出生高峰的乐果。人口因素也给音响和糖果产业带来潜在的问题，这两个产业的产品大部向 20 岁左右年龄组的人出售，而这个年龄组的人数正在减少。

部分人口因素变化的影响是由收入弹性引起的。收入弹性指的是买主收入增加时对产品需求的变化。某些产品（如，貂皮高尔夫球套），需求的上升和买主的收入不成比例。其它一些产品需求增长低于收入增长的一定比率，或甚至出现下降。从战略的观点来看，把一个产业的产品归到哪一类非常重要，因为它对公司预测当本国和潜在国际市场买主的整个收入水平变化时，产业的长期增长将如何变化非常关键。但是，有时产业能通过产品创新来改变其产品的收入弹性，所以收入弹性的影响并不一定是必然的。

对工业品而言，人口因素变化对需求的影响基于消费产业的生命周期。人口因素影响消费者对最终产品的需求，由此反过来影响向这些产品提供原料的产业。

公司能通过产品创新、新的营销方法、提供更好的服务等来扩大其产品的买主群以克服消极人口因素。这些方法反过来能扩大规模经济，使产业面向具有不同讨价力量的完全不同的买主群等，从而影响产业结构。

需要趋势

某产业产品的需求受买主群的生活方式、情趣、哲学和社会条件的影响，任何社会在一段时间里都能经历这种情况。例如，在 60 年代末、70 年代初的美国出现一种返回“ 自然 ”的思潮：更多的闲暇时间、更随便的衣服和怀旧病。这一思潮促进了双肩包、牛仔裤和其它产品的消费。另外一例是最近教育界出现了“ 返回基础 ”的运动。导致对标准读写测验的新的需求。还存在另外一些社会趋势，如犯罪率的上升妇女作用的变化以及健康意识增强等，这些都促进了对某些产品（自行车、日间护理）的消费，减少了对另一些产品的需求。

像这样的需要趋势不仅直接影响需求，而且通过中介产业间接影响对工业品的需求。需要趋势影响了产业的总需求，也影响了特定产业的局部需求。社会趋势可以创造新需要或加强需要。

例如，过去 20 年里窃贼戏剧性地多了起来，大大刺激了对安全人员、锁、保险箱以及报警系统的需求。失窃现象的增加使人们花大量的钱防止这种现象的出现。

最后，政府法规的变化也能增加或减少对产品的需要。例如，对弹球机和赌钱机需求的增加就是由于已经通过的赌博合法的条例马上就要生效的结果。[④]

替代品相对地位的变化

产品的需求受替代品广义的成本与质量的影响。如果替代品的成本相对较低，或满足买主需求的能力提高了，那么产业增长将受到不利影响（反之亦然）。例如，电视和广播排挤了对交响乐团以及其它演出剧团实况音乐会的需求；当电视广告收费急剧增长，基本电视广告时间变得日益珍贵时，对杂志广告空间的需求就增加了；诸如巧克力糖、软饮料这类产品的价格相对上涨后，其结果也令人沮丧。

在预测增长的长期变化时，公司必须了解所有同样能满足本公司产品所能满足的需要的替代品。画图表示出影响每一替代品成本和质量的技术趋势或其它趋势，把这些与本产业同类趋势进行比较，从中可以预测产业的未来增长率，并且可以了解替代品获利的主要方法，从而指导战略行动。[⑤]

互补产品地位的变化

许多产品的有效成本和质量取决于互补产品，或与它们结合使用的产品的成本、质量和供货能力。例如，在美国许多地方，活动房屋主要停放在活动房屋场。过去十年中，一直缺乏这种场地，因而限制了对活动房屋的需求。同样，立体声唱片的消费受到立体声音频设备供货能力的严重影响，而对这类设备的需求反过来又受到其成本和可靠性的影响。

[④] 参见 DUn，S，1977 年 2 月号。

[⑤] 政府政策可以在诸如安全法规（增加成本）、补贴等方面影响产品相对于替代品的地位。

深入了解互补产品和了解替代品一样重要。互补产品应是广义的。例如，优惠利率的信贷就是耐用品的互补产品 ;专业人员是技术产品的互补产品(如计算机程序员与计算机，采矿工程师与煤矿生产）。画出互补产品成本、供货能力和质量的趋势图解，可得出有关产业产品长期增长率的预测。

顾客群的渗透

产业增长率之所以非常高，大部分是由于增加渗透的结果，或者向新顾客而不是向重复顾客出售产品的结果。但是生命总有尽头，产业终将达到完全渗透。因而它的增长率由更新换代的需求决定。有时，产品或营销的变革可带来增加新顾客的更新时期，这个时期扩大了顾客规模或刺激加速更新换代。但是，任何高增长率最终总要结束。

一旦出现饱和，产业主要向重复购买者销售。重复购买者与第一次购买者之间的主要区别对产业结构有着重要影响。在市场饱和时要实现产业增长的关键在于鼓励快速换代，或增加人均消费量。由于产品换代取决于买主是否认为产品已经在实际上、技术上或设什上过时，因而饱和后维持增长率的战略必将取决于对这些因素的影响。例如，年度甚至季度服装式样的变化刺激了服装换代。还有通用汽车公司如何在一种颜色的汽车（黑色）占据的市场达到饱和以后用新型汽车促进消费，而使它领先于福特公司的经典例子。

尽管渗透饱和大多意味着产业需求将达到持平，但对耐用品来说，完全渗透能导致产业需求的突然减少。在大部分潜在顾客买过这个产品以后，其耐用性表明在今后数年内不会有多少买主重新购买。如果产业渗透非常快，则说明此产业的需求将有几年很不景气。例如，雪车产业经历了非常快的渗透后，从高峰期（1970—1971 年）的年销售 425000 辆，跌到 1976—1977 年的 125000-20oo0 辆。[⑥]娱乐车也有如此经历，尽管它的下降不那么戏剧性。渗透前增长率与渗透后增长率的关系是渗透速度和换代 ” 前平均使用时间的函数，这个数字可以计算出来。

耐用品产业销售的下降意味着生产和销售能力根本性地超过需求。因而利润通常严重受损，某些生产厂可能退出产业。耐用品需求的另一个特征是渗透刺激的增长能掩盖周期性危机，尽管这种产品天生地对经济周期非常敏感。因此，接近渗透饱和的产业将面临其生命的第一个低潮时间，从而使生产能力过剩问题恶化了。

产品变革

产业增长的五个外部原因都预先假设产业的产品没有任何变化。但是，产业的产品创新使产品能力新的需要服务；能改善产业相对替代品产业的地位；能取消或减少对稀少或昂贵互补产品的依赖性。因此，产品创新能改善产业与五个外部增长因素相关的环境，由此加快产业的增长。例如，产品创新对推进摩托车、自行车和链锯的增长起了主要作用。

所服务细分客户群的变化

第二个重要演变过程是产业面向的细分客户群的变化。例如，早期电子计算器只卖给科学家和工程师，后来才卖给学生和付帐者；轻型飞机开始只用于军用，后来才卖给私人和商业用户。这些都说明我们可通过生产不同的产品（广义上的），使用不同的营销技术来增加另外的细分客户群。一种最

[⑥] “ AsmootherTrailforSnowmobileMakers， ” BusinessWeeK1976 年 12 月 13 日。

后的可能性是我们不再为某些客户群服务了。

新细分客户群对产业演变的重要性在于为这些新细分客户服务的要求（或不为过时细分客户服务）对产业结构有着重要影响。例如，虽然早期买主不需要信贷和现场服务，后来则可能需要。如果提供信贷和现场服务能建立一定规模经济并且提高资本要求，那么将明显地增加进入壁垒。

70 年代末期的光字符阅读器产业发生的变化提供了极好的例子。此产业及其领先者——识别设备公司（Recognition Equipment），生产出大型、高价光扫描机器，用于对支票、信用卡和邮件分类。每架机器都是定做的，要求专门的工程技术，进行作坊式生产。但是，最近几年，已经研究出棒式阅读器投放零售网点。除了打开了的潜在市场外，还可对棒式阅读器进行大批量、标准化生产，个人买主也能大量购买。这种发展带来了规模经济、资本要求、营销方法和产业结构其它方面的变化。

因此、产业演变分析应包括识别所有潜在的新细分客户群以及他们的特征。

买主的学习

通过重复购买，买主对产品、用法及其竞争品牌产品的特点都积累了一定的知识。随着时间的推移，买主变得越来越老练，购买成交越来越依赖充分的信息，因而产品越来越像商品了。因此，产业中存在一种自然力量逐步减少产品的歧异性。对产品的了解可能导致买主增加对保修、服务、改进经营特点等方面的需求。

喷雾包装产业就是一例。50 年代喷雾包装第一次用于消费品。这种包装是许多消费品营销的极其重要的部分，因而它常常是营销公司的主要成本项。在喷雾包装的早期，消费者市场营销员对喷雾应用设计、喷雾容器的灌装以及喷雾产品的营销不太熟悉。合同喷雾灌装产业应运而生，组装并灌充喷雾器，这个产业还在帮助消费者营销公司寻找新的喷雾应用，在解决生产问题等方面起主要作用。但是，随着时间的推移，消费者市场营销员学会了很多东西，开始自己研究应用产品，用自己的营销方法，某些公司确实实行了后向一体化。合同灌装公司发现使它们的服务差别化越来越困难，而它们的作用越来越限于供应喷雾器商品。因此，合同灌装公司的利润严重受损，许多公司退出了这个产业。

买主学习的进度随产品的不同而不同，取决于购买的重要程度和买主的技术专长。聪明而有兴趣的买主（因为这是一项重要产品）一般学得较快。

抵消买主经验的办法是变化产品或变化产品用法及销售方法，如新特性、新附件、新式样、新广告等等。买主积累的某些知识因这些变化而无效，因而加强了保持产品差别化的可能性。也可通过寻求毫无经验的新买主，特别是那些其购买特点决定其学得慢的新买主来加强这种可能性。

不确定性的减少

影响产业结构的另一类型的学习是不确定性的减少，大部分新产业的特点是有很多的不确定性，诸如潜在市场的大小，优化产品结构，潜在买主的本质以及如何最好地找到它们，技术难题是否能克服等。这些不确定性导致公司在运用不同战略时具有很大程度的尝试性，这些不同战略建立在对未来所做的不同猜测上。快速增长为这些不同的战略长期共存提供了缓冲地。

但是，随着时间的推移，这些不确定性不断被解决。技术是成功的或不成功的，买主已了解清楚，从产业增长指标中知道了其潜在规模的大小。伴随着不确定性减少过程的是效仿成功战略、废除劣质战略的过程。

不确定性的减少也可能吸引新进入者进入产业。风险性的减少可能吸引大型的、已确立地位的公司，他们的冒险姿态比新生产业中普遍存在的新公司的姿态要低。一旦知道产业的潜力很大，并能克服技术难题，大公司可能认为值得进入——娱乐车、电子游戏、太阳能加热等许多产业都出现过这种情况。当然产业中可能出现新的不确定性，但是象买主经验的积累，不确定性的减少将继续发挥作用解决现有疑点。

战略上，不确定性的减少和效仿行为都提醒我们，公司不能长期依赖不确定性来保护自己不受竞争对手或新进入者的侵害。由于移动壁垒的不同，成功战略的效仿或多或少有点困难。为确保自己的位置，一个公司必须从战略上进行准备，或者是防御效仿者和新进入者；或者如果证明原来的战略赌博错了就改变方法。

专有知识的扩散

特定公司或供应商或其它方面研究的产品和工艺技术越来越非专有。随着时间的推移，技术更加成熟，其知识传播越来越广。扩散是通过多种方式进行的。首先，公司可实体解剖竞争对手的专有产品，广泛收集有关竞争对手生产规模、地点、组织和其它特点的信息。供应商、分销商和顾客都是这些信息的渠道，并且出于各自目的非常有兴趣推动这种扩散（如建立另一强大的供应商）。第二，专有知识一旦用于外部供应商的主要部件的生产，此知识也就扩散了。除非本产业公司自己生产主要部件或保护提供给供应商的信息，否则技术可被竞争对手买到。第三，雇员的更替增加了知道专有知识并能成为向其它公司提供信息的直接渠道的人员。由离开发明公司的技术人员创立的卫星公司普遍存在，正如实际中公司雇用离职人员一样。最后，懂这项技术的专业人员必将大批地从咨询公司、供应商、顾客、大学的技术学院等涌现出来。

因此，在没有专利的保护下，专有优势将逐步消失，不管某些公司多么不情愿接受这一事实。因而任何建立在专有知识或专门技术基础上的移动壁垒将随时间消失。同样，缺乏合格的专业人员也将导致移动壁垒消失。这些变化不仅是新竞争对手出现的温床，而且为供方或买方实现纵向整合挤入此产业提供了方便。

让我们重新研究前面讨论过的喷雾器案例。随着时间的推移，人们越来越了解这项新喷雾技术。由于喷雾包装达到有效规模所需产量相对小，许多大型消费者营销公司能够支持自己的灌装生产。当有关技术非常普及，有关技术人员非常普遍时，许多公司都和灌装公司实现了纵向一体化或至少威胁要这样做。这种演变使得合同灌装公司的侃价条件非常糟糕，往往只做一些应付紧急需求的事情。许多合同灌装公司做出的反应是投资改进灌装技术和投资发明新的喷雾器应用技术以恢复他们的技术优势。但是此战略难以实施，合同灌装公司的地位越来越弱了。

专有技术的扩散速度取决于特定的产业。技术越复杂，要求技术人员越专，所需要的关键研究人员越多，或者研究职能的规模经济越大，专有技术将扩散得越慢。当仿制者面临需要巨额资本要求和研究与开发的规模经济

时，专有技术将提供坚实的进入壁垒。一种抵制专有技术扩散的重要力量是专利保护，从法律上禁止扩散。但是，这种保护不太可靠，因为类似的发明可绕过专利。另一种抵制扩散的力量是通过研究与开发不断创立新的专有技术。新技术将延长公司专有优势的时间。但是，如果扩散期短，买主并不十分忠于发明公司，则不断创新可能不大合算。

图 8—3 中表示了基于专有技术的移动壁垒的许多可能性中的两种可能。两个产业开始时的研究规模经济都很小，因为初期末经雕琢的突破性创新可能是由一小群研究人员发明的。这种情形相当普遍，曾发生在小型计算机产业、半导体产业等。专有技术为产业提供了适度的、但很快就被扩散腐蚀了的初始移动壁垒。其中一个产业技术复杂，导致研究的规模经济扩大，而另一产业几乎没有机会继续技术创新，围而无需进行进一步一定规模的研究。第一个产业中专有技术移动壁垒再一次迅速升起，升到比初期更高的水平。当进一步创新的机会减少，扩散占据上风时，壁垒最终逐步消失，而另一个产业专有技术移动壁垒迅速沉到较低水平。因此，一个产业可能有一丰硕的成熟阶段，而另一产业依赖其它壁垒来防止利润受损，以保持一定的竞争力。在喷雾器一例中，这项技术的本质不会带来进入壁垒的第二次上升。

图 8—3　技术性障碍和产业演变示意图

从战略观点来看，有关技术知识的扩散意味着必须做下列事情以保持战略地位：（1）必须保护专有技术和专业人才，但在实际中很难做到这一点；[7]（2）必须进行技术开发以维持领先地位；或者（3）必须在其它方面树立战略地位。如果公司现有地位严重依赖技术壁垒，则这个公司必须高度重视针对技术扩散的战略地位防御规划。

经验积累

我们在第一章中已经讨论了某些产业的特征，单位成本随着生产、分销以及产品营销经验的积累而下降，这一产业竞争的经验曲线是否有意义取决于经验较多的公司是否能显著地持久领先其它公司。这种持续领先意指落后的公司不能通过搬用领先者的方法，购买领先者倡导使用的新的更有效的机器等追赶上来。如果落后的公司能够跃进，领先者们可能处于不利地位，它们得承担研究、实验以及首先推出新方法、新设备的巨额开支。专有技术扩散的趋势从某种程度上是反经验曲线的。

在经验能保持专有时，它是产业变化的有效力量。公司如果不能最快地积累经验，则必须作好战略准备，或者快速效仿，或者在除成本以外的领域也建立战略优势。后一方法要求公司采纳歧异化或专一化的一般战略。

规模的扩大（或缩小）

从定义上来说，上升产业就是它整个规模在扩大。增长一般伴随着领先公司绝对规模的增大，公司占领市场份额的速度更是迅速。公司和产业规模的扩大对产业结构有几点影响。首先，提高产业规模经济和资本要求的可用

---

[7] 一些企业通过防御性创新和专利获得了成功。如果企业能够发现包括他们所使用的在内最好的可选技术并将之注册专利，则进入者的困难就会大大增加。这一战略已被 Bulova 对 Accuiron 手表及 Xerox 对复印机使用过。

战略增多了。例如，大公司可以用劳力代替资本，采纳规模经济较大时需要的生产方法，建立自己的销售渠道或自己的服务系统以及统一全国广告等。产业外来者如果认清形势首先扩大规模并进入该产业，其竞争优势是相当可观的。[⑧]

60 年代和 70 年代初期的轻型飞机可以说明扩大规模如何影响产业结构。此产业的增长形势允许塞斯娜（Cessna）公司（产业领先者）改变其生产过程，从作坊生产转向半批量生产型。这种变化给塞斯娜公司带来了成本优势，因为它获得了其主要竞争对手还不能实现的批量生产的经济性。如果塞斯娜公司的两个主要竞争对手也达到这种规模并开始这种资本密集型的批量生产，进入壁垒将显著增强。

产业增长的另一后果是纵向整合战略更为可行，而增加了的纵向整合将树立壁垒。扩大产业规模也意味着产业的供方将出售更多原料，产业的买方将购买更多的产品。从这一点来看，卖主或买主个体的销售或购买也将增加，引诱他们向前或向后整合进入此产业。不管这种整合是否真正发生，卖主或买主的交易力量将得到加强。有些公司通过保护创新，申请专利取得成功。如果这个公司能发现并用专利保护他们所用的技术以及最好的变通技术，则将极大地增加进入困难。AcctJtron 手表公司 Bulova 牌手表以及 Xerograhy 公司的 XerOx 复印机都采用了这种战略。

产业规模的扩大还可能吸引新进入者，他们、特别是强大的已建立地位的公司，将使现存领袖们处境艰难。许多大公司都是在某一市场达到一定规模（证明总销售额能消化进入的固定成本）后才进入，尽管他们的技能和财力使他们在此产业的诞生之日起就是潜在的进入者了。例如，旅游车产业的初始进入者是一些白手起家公司和一些较小的、其生产过程与旅游车类似的活动房屋生产厂家。当产业足够大时，大型农机公司和汽车公司开始进入。这些公司从原有生产中获得的资源足以在旅游车产业中进行竞争，但他们一直坐视小公司去开发市场，在证明市场相当可观以后才开始进入。

投入成本及汇率的变化

每个产业对其生产、分销及营销过程都进行各种投入，这些投入的成本或质量的变化能影响产业的结构。可能变化的重要投入成本可有以下几类：

- 工资率（包括全部劳动力成本）；
- 原材料成本；
- 资金成本；
- 通讯成本（包括媒介）；
- 运输成本。

最直观的影响在于增加或减少产品的成本（和价格），由此影响需求。如最近几年电影生产成本显著上升。这种上升，特别是 1976 年税务法限制电影免税项目以后，使得财源桔据的独立制片商处境窘迫。这种发展切断了独立制片商的主要筹资途径。

工资率或资本成本的变化可能改变此产业的成本曲线，影响规模经济性或者鼓励用劳力代资本。服务和交货中劳务成本的增加将使许多产业的战略从根本上受到影响。通讯或运输成本的变化能促使重新组织生产，影响进入

[⑧] 产业规模缩小会有相反效果。

壁垒。通讯成本的变化可导致采用不同的价格性能比的推销媒介（因而影响产品差别化水平），安排不同的分销渠道等等。另外，运输成本的变化可转移市场地区，因而增加或减少产业中竞争对手的有效数量。

汇率的波动也对产业竞争产生深远的影响。例如，1971 年以来，美元相对日无和许多欧洲货币的贬值触发了许多产业中地位的重要转移。

产品创新

产业结构变化的一个主要来源是各种类型和种类的技术创新。产品创新是重要的一类。产品创新可扩大市场因而促进产业增长与/或加强产品的歧异化。产品创新还有一些间接影响，快速推出产品的过程，以及随之而来的需要高市场营销成本，这些本身就创造了移动壁垒。创新可能需要新营销方法、新分销渠道或新生产方法，这些都能改变规模经济性或其它移动壁垒。产品的显著变化也使买主的经验化为乌有，因而影响购买行为。

产品创新可以来自产业外部或内部。彩色电视是由 RCA-黑白电视业的领先者首创的。但电子计算器是由电子公司而不是机械计算器或计算尺厂家推出的。因此，预测产品创新应包括检验可能的外部来源，许多创新是纵向流动的，来源于卖主和买主。而本产业在这里是作为一个重要客户或投入来源。

一个产品创新对结构影响的例子是数字手表的推出。生产数字手表的规模经济性比生产传统手表的规模经济性要好。数字手表业的竞争也需要巨额投资和完全不同于传统手表的全新技术基础。因此，手表产业的移动壁垒以及结构的其它方面迅速发生变化。

营销创新

和产品创新一样，营销创新可通过增加需求直接影响产业结构。广告媒介使用的突破、新的营销主题或渠道等能找到新顾客或减轻价格敏感性（提高产品的歧异化）。例如，电影公司在电视上做广告电影助长了需求，新分销渠道的发现可以同样扩宽市场需求或提高产品的歧异化。使营销提高效率的营销创新可降低产品的成本。

营销和分销的创新还影响产业结构的其它因素。新营销方法能影响规模经济性的增减从而影响移动壁垒。例如，葡萄酒营销从杂志广告转向电视网广告因而加强了该产业的移动壁垒。营销创新还能改变与买主的力量对比，影响固定和可变成本的平衡从而影响竞争的激烈性。

过程创新

影响行业结构的最后一类创新是生产过程或生产方法的创新。创新能增加或减少生产过程的资本密集性；提高或降低规模经济性；改变固定成本的比例；增多或减少纵向整合；影响经验和积累过程等等——所有这些变化都影响产业结构。提高规模经济性或延伸国内市场经验曲线的创新将导致产业全球化（第十三章）。

1977 年计算机服务中心业发生的变化可以说明相互作用的演变过程是如何触发生产变化的。计算机服务中心向包括商业、教育和金融机构的广大用户提供计算机容量和程序库。过去服务中心只是一些当地或地区性组织，主要向较小的企业提供像会计、工资单那样的简单程序包。但是，替代品小型计算机的出现使得更小的企业能够很方便地利用便宜的计算机的力量。从

那以后，计算机界致力开发大的区域性和全国性服务中心。首先，为使服务中心与小型计算机区别开来需开发更尖端的程序，而这一点需要一笔不小的投资。分摊投资的经济性要求将有一大批用户使用这些程序，从而促进了集中化。其次，低成本提供计算机容量的压力要求保证有效地使用设备。这一变化推动全国性公司乘时差之便充分利用休息时间的空闲机器能力。最后，计算机技术越来越复杂，增加了技术性壁垒，使得至少在短期内不会建立起新的服务中心。演变过程中所集结的这些力量导致主要服务中心生产过程的变化。

改变结构的生产创新可以来自外部，也可以来自内部。例如，某产业的设备供应商在计算机控制机械工具和其它生产设备领域的发展可能扩大此产业的生产规模。玻璃纤维厂家 50 年代的创新促使在造船业中使用玻璃纤维，大大缓解了旅游船设计与制造的困难。这一进入壁垒的降低，吸引了大批新公司涌入此产业，其结果是灾难性的。1960 年与 1962 年间产业震荡时许多公司倒闭。金属容器产业的钢材供应商提供了丰富的资源帮助钢罐产品抵制铝罐的入侵，并通过创新减少了低成本钢罐生产所需钢材的规烙和技术。所有这些例子都表明公司必须超越产业界限，扩宽对技术变化的视野。

相邻产业的结构变化

因为某一产业供方和买方的产业结构影响他们与此产业的侃价实力，所以他们的产业结构变化对此产业演变可能有重要影响。例如，在 60 年代和 70 年代服装和零售业连锁店有了很大的发展。随着零售业结构越来越集中，零售商对其供方产业的侃价实力加强了。服装生产业受其零售商之挤，他们的定货期越来越靠近销售季节，并且还有其它苛刻的要求。制造商的营销和促销战略不得不进行调整，预计服装制造业也要加强集中。零售业的大批量商业革命对许多其它产业（手表、器具、化妆品）也有大致相似的影响。

相邻产业的集中或纵向整合中的变化吸引了大部分注意力。其实相邻产业中竞争方法的微妙变化对演变的影响同样重要。例如，50 年代和 60 年代初期，唱片零售商不再允许顾客在商店试听唱片。这一变化对唱片录制产业产生很深的影响。因为顾客不能在商店试听，所以收音机的演播对唱片销售非常关键。但是，广告费用与听众多少紧密相联，因而广播电台开始采用“ 前 40 首 ”形式，即仅重复演播一流歌曲。从收音机中极难收听到新的、从未播过的唱片。零售业中的变化为录制产业——广播电台——创立了一种新的强有力的成分，这种成分改变了对成功的战略要求。零售业中的变化使得进入录制产业不得不为广播播出的新唱片购买广告时间——一种保证播放新唱片的保险方法，并增加录制产业的壁垒。

相邻产业结构变化的重要性指出了考察供方和买方产业结构演变并为之做准备的必要性。

政府政策变化

政府对行业结构的变化有明显有效的影响，最直接的影响莫过于对进入产业、竞争活动或利润性这样一些关键变量进行全面限制了。例如，具有成本补偿条款的全国健康保险条例将对专卖药医院和临床实验室的利润产生根本影响。要求办理执照是政府法规的间接形式，它倾向限制进入，因而为现存公司提供了一堵保护墙。政府价格条例的变化也会对产业结构产生根本影

响。证券交易中的手续费从法定式变为协议式。法定手续成了证卷公司的价格保护伞。公司之间的竞争也由价格之争变为服务和研究之争。法定手续费的结束导致了价格竞争，许多公司在竞争中倒闭 或被吞并以至最终退出产业，并且在新环境下它戏剧性地增强了移动壁垒。政府法规同样对国际竞争有着戏剧性的影响（见第十三章）。

政府势力对产业结构间接的影响是通过对产品质量及安全性、环境保护、关税或外国投资进行限制来实现的。许多有关新产品质量和环境的条例，实际上是通过对研究和测试强加一些规定来提高资本要求和规模经济性。而另一方面，产业中小公司的地位受到了危害，并且新公司面临着更多的壁垒。

下面有关保安产业的例子说明了质量条例的影响。过去公司很少对他们的警卫进行使用枪支、逮捕技巧等方面的培训，群众对此怨声载道，由此产生了一个法规：要求必须对警卫进行一段时间的培训。虽然大公司能很容易地满足这些要求，但是许多小公司却为新增的管理费和必须竞争富有经验的雇员头痛不已。

进入和退出

进入，特别是其它产业中已建立地位公司的进入，对产业结构有明显的影响，公司之所以进入这个产业是因为他们觉察到增长机会和超出进入成本（或克服移动壁垒）的获利机会。[9]我们对许多产业进行了案例分析，发现产业增长似乎是向外发出的最重要的信号：这个产业有利可图，即使这种假设往往是错误的。进入还跟随着特别明显的将来增长暗示，诸如法规变化、产品创新等等。例如，能源危机和最近的联邦补贴提案引起大批公司进入太阳能加热产业，即使太阳能加热的需求在目前仍然相当少。

某一已立足企业进入产业（通过兼井收购或通过内部发展）常常是产业结构变化的主要驱动力。[10]在其它市场已立足企业一般具有能使新产业竞争发生变化的技能或资源，事实上，这一点是他们进入的主要动机。这种技能和资源往往和已立足企业的差别很大，在很多实际例子中，它们的应用改变了产业的结构。同样，其它市场的公司可能比现有公司更能察觉改变产业结构的机会，因为他们和历史上的战略毫无联系，并且他们对发生于产业外的技术变化更为了解并能启用这种新技术在此产业中进行竞争。

下面的例子可清楚他说明这一点。1960 年，美国葡萄酒业主要由生产优质葡萄酒并在地区市场出售的小家族公司组成。几乎没有广告或促销，很少有公司具有全国范围的分销渠道，因而大部分公司的竞争放在生产优质酒上。[①]此产业的利润不太大。但是，在 60 年代中期，许多大型消费营销公司（如，Heublein 公司、unit-ed Brand 公司）或者通过内部发展或者通过购买现有的酿酒厂进入了这个产业。他们开始既为低成本酒又为优质酒大做广告和促销。因为他们是生产其它酒精饮料的厂家，所以他们具有全国范围的销售渠道，因而他们能迅速把他们的品牌打入全国各地。不断推出新品牌成为这个产业的规律，许多新产品在推出时以低质量形象出现，是老牌公司在

[9] 进入新产业的决策在第十六章详细讨论。

[10] 来自世界其它地方，已处于本产业中的外国企业进入国内市场也能够造成重大结构性反应：国外市场的竞争规范可能很不同，战略方法也可能很不同。

[①] 唯一重要的例外是 GaIlo 公司，其结果是将在产业中扮演重要角色。

创立美国葡萄酒声誉过程中所淘汰的产品。产业领先者的利润非常可观。因此，不同类型公司对美国葡萄酒业的进入引起了或至少加速了产业结构的显著变化。而早期家族式公司既没有技能，又没有资源，更没有意向引起这种变化。

退出能减少公司的数目并可能加强领先者的主导地位，从而改变产业结构。公司退出产业是因为他们察觉到这种可能性，即其投资回报再也不能超出资本的机会成本了。退出过程受退出壁垒阻碍（见第一章），这一点使留下的较健康的公司地位更加恶化，可能导致价格战和其它竞争事件的爆发。为响应产业结构变化而采取的加强集中性、加强产业的利润上升能力等措施也将受到退出壁垒的阻碍。

演变过程是预测产业变化的工具。每个演变过程都是某个关键的战略问题的基础。例如，政府法规变化对产业结构的潜在影响意味着公司必须问自己：“政府行动可能影响我这产业结构的某些因素吗？如果有，我的战略地位将有哪些变化，我应如何有效地作好准备？”对上面讨论的每个演变过程都可以提出这类问题。得出的问题应该反复提问，甚至通过正规的战略规划过程提问。

另外，每个演变过程都发出一些关键的战略信号或者重要战略信息。公司必须不断地探索其环境，以发现这些信号。另一产业中已建立地位的公司的进入，影响替代品的关键进展等都是向负责维护公司战略健康性的经理们发出的红灯警告。这一红灯信号应当引发一系列分析，以预测产业的重要变化以及作出相应的反应。最后，对学习、经验、扩大的市场规模以及上面讨论的其它过程的变化的注意都非常重要。

产业演变中的重要关系

从分析的角度来看，产业如何变化？它们不是以零碎的方式变化，因为产业是一种相互联系的系统。产业结构某一方面的变化将触发其它方面的变化，例如，营销创新可能开发出新的细分客户群。但是为这一新细分客户群服务可能会触发生产方式的变化，因而增加规模经济性。那些首先实现这种规模的公司将开始实行后向整合，而这种整合将影响与供应商的实力对比，如此等等。因此，某个产业的变化常常引发一系列反应，导致其它许多变化。

从这一章的讨论中我们应当明白这一点，即：虽然几乎每一种业务都会发生产业演变，都需要战略反应，但是产业演变没有一种统一的方式。所以应当抛弃任何演变的单一模式，如产品生命周期。但是演变过程具有某些特别重要的关系。在这一节中我将阐述这些关系[2]。

产业会集中吗

产业趋向集中似乎是已被接受的事实。但全面说来，这一观点不正确。例如，在 1963—1972 年期间，对 151 个 4 位数美国制造产业进行大规模统计调查中，69 个产业向四个公司集中的强度增加 2 个百分点还多，而 52 个产业减少了 2 个百分点还多。产业集中是否会发生的问题也许揭示了产业结构各因素之间最重要的相互关系——包括竞争、移动壁垒和退出壁垒。

产业集中和移动壁垒相伴而行。如果移动壁垒很高，特别是如果移动壁垒增加，则几乎总要增加集中性。例如，美国葡萄酒产业的集中性就增加了。在销售量最大的标准质量细分市场中，本章早些时候描述的战略变化极大地增加了移动壁垒（高额广告费、全国性分销渠道、快速商标创新等）。因此，大公司领先小公司更远，很少有新公司进入产业向他们挑战。

如果移动壁垒低或下降，则不会发生集中。壁垒低时，退出的不成功公司会被新公司取代，如果由于经济衰退或其它某些不利因素产生退出浪潮，产业集中可能会短暂地加强。但是只要产业的利润和销售出现好转的迹象，新进入者必将出现。因此。产业进入成熟期而淘汰一些公司并不意味着产业将长期集中统一。

退出壁垒阻碍集中。退出壁垒强制公司留在某一产业，即使这些公司不赚钱。甚至在具有相对高的移动壁垒的产业中，如果高退出壁垒把不成功公司留在市场上的话，领先公司也不能指望从集中中获得好处。

长期潜在利润依赖于未来结构。在产业生命初期的迅速增长时期（特别是在市场接受产品以后），利润一般非常高。例如，滑雪器具的销售增长从 60 年代以来每年超过 20%，几乎产业中的所有公司的财务状况都非常好。但是，当产业增长持平时，将有一段时间的动荡，激烈的竞争排挤出弱小的公司。在调整阶段中，所有公司的财务状况都非常糟，留下的公司是否具有较好的利润取决于移动壁垒的高低还取决于产业结构的其它特性。如果移动壁垒非常高或者当产业成熟时增高了，留下的公司可能有较好的财务状况，即使是在增长较慢的新时期。但是，如果移动壁垒较低，较慢的增长可能意味着此产业高利润的结束。因此，成熟产业在其发展阶段，可能获利，也可能不获利。

[2] 产业演变对于选择进入产业的最佳时间很有意义，这在第十章中讨论。

产业边界的变化

产业中结构变化常常伴随产业边界的变化，正如第一章所讨论的，产业边界是图 8—4 中的虚线部分。

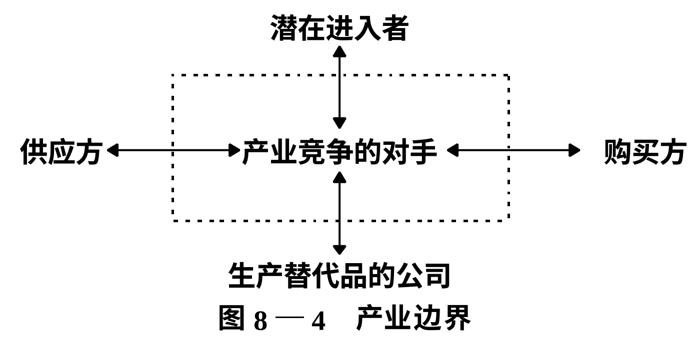


图 8 — 4　产业边界

产业演变具有改变这些边界的强烈趋势。产业中的创新或涉及替代品的创新都可能导致更多的公司直接竞争而有效地扩大产业。例如，运输成本与木材成本之比的下降，使得木材可向世界市场供应而不是仅局限于各个大陆的市场；创新提高了电子监视设备的可靠性，降低了成本，使其能与安全保卫服务有效地竞争；使供应商较容易地实现前向整合的结构变化，可能意味着供应商将成为有效的竞争对手；或者大量购买自营品牌产品和制定产品设计标准的客户，可能成为制造业的有效竞争对手（Sears-RoebucK）。产业演变的战略重要性分析显然也是一种产业边界将如何受到影响的分析。

企业能影响产业结构

正像在第一章中简要阐明并需在此进一步强调的：企业战略行为能影响产业结构的变化。如果企业明白战略变化对其地位的重要性，则企业可寻求一种对自己最有利的方式来影响产业改变，或者通过对其竞争对手战略改变的响应，或者自己采取战略行动。

公司采取影响产业结构变化的另一种方法，是要敏锐地察觉引起产业演变的外部力量。以此为起点，公司往往能够引导这些力量向有利于自己的方向转化。例如，可以影响法规变化的具体形式；以许可证或与创新公司的其它协议来抵制产业外创新的扩散；通过直接协助和贸易联合体或向政府陈述等积极行动改善互补产品的成本与供应，等等。不应当把产业演变视为既成事实而作出反应，而应当把它看作一种机会。

第二篇　基本产业环境

第二篇基于制定竞争战略的分析技巧（见第一篇），对重要的产业环境类型进行更具体的战略分析。产业环境在几个重要方面的基本战略含义上的差别极大，这些重要方面是：

· 产业集中程度；

· 产业成熟情况；

· 面对国际竞争的情况。

在第二篇中，我以这几个方面为基础，选择了几个基本产业环境以进行深入的讨论。在每一种环境中，产业结构的关键方面、重要的战略问题、特征战略选择与战略陷阶都将被识别指明。

在第二篇中，提出五种重要的基本环境进行考虑。第九章对竞争水平低的零散型产业中的竞争战略进行讨论。第十、十一和十二章讨论了处于不同成熟状态产业中的战略制定，第十章考虑了新兴的或新的产业；第十一章是经历着从迅速发展向成熟艰难转变的产业；第十二章是衰落产业的特殊问题。最后，第十三章涉及全球性产业的战略制定，这是一种在 80 年代变得更为普遍的产业环境。

第二篇中基本环境的讨论建立在产业的一种主要结构方面上，每一章阐述这个方面的竞争战略含义。虽然在有些章中讨论的环境互相排斥（一个产业可能是新兴或衰落，但不会两者同时出现），而某些环境可能并非如此，例如，一个全球性产业可能既是零散的，也正在经历向成熟的转变。

读者应从第二篇对特定产业环境特色的框架分析开始入手。当产业所处环境多于我们讨论的单一环境条件时，建立竞争战略的问题是一个使从产业结构的每一个重要方面引申出来的战略含义协调一致的问题。

第九章　零散型产业中的竞争战略

零散型产业是一种重要的结构环境，在其中，有许多企业在进行竞争，没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的发展具有重大的影响。在一般情况下，零散型产业由很多中、小型企业构成，其中许多是私人控制的。对零散型产业没有精确的数量定义，而且这样一种定义对于在这种重要环境中进行战略问题讨论来说，也不是必需的。使这些产业成为独特竞争环境的基本观念是：不存在具有左右整个产业活动的市场领袖。

零散型产业存在于经济活动的许多领域中，在如下领域十分普遍：

· 服务业；
· 零售业；
· 分销业；
· 木材和金属制作业；
· 农产品；
· “创造性的”行业。

有一些零散型产业，如计算机软件和电视节目辛迪加等，以歧异比的产品或服务为特色；而另一些，如油轮运输、电子器件分销、铝制品等产业，则基本上属于非歧异化产品的产业。零散型产业在技术尖端性方面差别很大，其范围包括从高技术的太阳能加热设备到垃圾收集和酒零售业。表 9-1 列出了 1972 年在美国的制　造业中，最大的 4 个企业占有全产业份额的 40%或少些的那些产业。虽然表内所列的不包括分销、服务和许多其它产业（因为这些产业下属于制造业或缺少统计数字），但它对零散型产业范围分布之广，还是提供了具体说明。

零散型产业是一种重要的基本产业环境，本章将阐述在零散型产业中制定竞争战略的一些特殊问题。与第二篇中其它章节相同，本章不能作为在任一特定零散型产业中进行竞争的全面的指导。本章中的原则应与本书中其它部分阐述的全部分析技巧和概念相结合，以得出在任一特定产业中的竞争战略。

表 9-1　1972 年美国制造业中零散型产业的说明

产业 （4 位数）	4 个最大企业 所占市场份额%	8 个最大企业 占市场份额%
肉类包装	22	37
香肠和熟肉业	19	26
禽肉调味酱	17	26
禽肉和蛋品加工	23	36
浓缩和脱水牛奶	39	58
冰激淋和冷甜食	29	40
液体奶	18	26
水果和蔬菜罐头	20	31
脱水水果、蔬和汤	33	51
冷冻水果、蔬菜	29	43
面粉和其它谷物产品	33	53
面包、糕饼等产品	19	39

糖果产品	32	42
动物脂肪和油	28	37
鲜鱼和冷冻鱼	20	32
精纺厂	20	31
针织厂	16	26
织布厂	27	41
地毯织造	20	33
纱厂（非毛）	21	31
绕线厂	35	51
花边产品	34	51
制垫和室内装饰	28	40
制绳	36	56
套装和外套	19	31
男衬衫和睡衣	22	31
男围巾	26	36
男裤	29	41
女短衫及马甲	18	26
女外衣	9	13
女套服及外套	13	18
女、童内衣	15	23
儿章外衣及短衫	17	26
儿童套服及外套	18	31
皮货	7	12
浴衣、罩袍	24	39
防水外衣	31	40
皮革服装	19	32
装饰带	21	32
窗帘	35	43
帆布产品	23	29
锯木厂	18	23
木制厨房橱柜	12	19
活动房屋	26	37
预制组装木建筑	33	40
家具装饰	14	23
金属家具	13	24
床垫	24	31
木制办公家具	25	38
折叠纸箱	23	35
瓦楞纸或硬纸板箱	18	32
期刊杂志	26	38
书籍出版	19	31
商业印刷，活版印刷	14	19
商业印刷，平版印刷	4	8
排字	5	8

照相制版	13	19
颜料和有关产品	22	34
化肥，混合类	24	38
粘胶剂和密封剂	19	31
铺路材料	15	23
润滑油、脂	31	44
制革	17	22
皮手套	35	50
女用钱包、提包	14	23
水硬水泥	26	46
砖和建筑瓷砖	17	26
水混砖	5	8
水泥混合、搅拌	6	10
钢丝及有关产品	18	30
钢管	23	40
铸铝	23	30
黄铜、青钢和铸铜	20	28
铅管和铜产品	26	42
除电外的加热设备	22	31
组装结构金属件	10	14
金属门、框和装饰	12	19
组装平板件	29	35
金属板	9	15
输送机、输送设备	22	32
金属机器工具	18	33
模具、工具、卡具	7	10
建筑金属件	14	21
旋转机械产品	6	9
插销、螺母、铆钉、垫圈	16	25
锻造	29	40
抛光	5	8
金属涂镀及服务	15	23
阀门及管件	11	21
弹簧	26	38
管道组装	21	32
机械工具附件	19	30
食品机械	18	27
纺织机械	31	46
造纸机械	32	46
泵及有关设备	17	27
鼓风机和风扇	26	37
工业用炉	30	43
广播电视通讯设备	19	33
卡车和大轿车车身	26	34

造船与修船	14	23
工程及科学仪器	22	33
珠宝和贵重金属	21	26
洋娃娃	22	34
游戏、玩具、儿童车	35	49
体育运动器械	28	37
服装珠宝	17	27
人造花	33	44
钮扣	31	47
广告标志和展览	6	10
棺材	25	34

资料来源：美国统计署，1975 年制造商统计，“ 制造集中率 ”，表 5。

本章分为几个部分。首先，我将考虑造成某些产业零散的原因，因为理解这些原因是制定战略的基础。第二，我将探讨某些促进结构变化的方法，这种结构变化能够克服产业的零散。第三，在某些情况下，零散不能被克服，我将叙述某些替代方法以对付零散结构。与这个讨论有关，我将指明一些在零散型产业中竞争的公司容易陷入的陷阱。最后，在本章最初凡部分的基础上，我将提供一种在零散产业中制定竞争战略的基本分析框架。

造成产业零散的原因是什么

造成产业零散的原因很多，在这种环境中竞争的相关因素也非常不同。某些产业的零散是历史原围造成的——因为企业历史而形成的资源或能力——而不是由于根本的经济因素。但在很多产业中，造成零散的原因是基本经济因素，这些因素如下：

总的进入壁垒低。几乎对所有零散型产业来说，总进入壁垒都不高，否则是不会有如此众多的小公司涌入的。虽然低进入壁垒是形成零散的前提，但要说明零散问题，仅这点是不够的。零散几乎总是伴随着一个或几个其它原因一起出现，这些原因如下：

不存在规模经济或经验曲线。在工商业活动的任何一个主要方面，如制造、营销、分销或研究领域，绝大部分零散产业都有不存在规模经济或经验曲线的特点，许多零散产业使制造过程具有根小的或几乎没有规模经济或因经验而造成的成本下降,其原因在于这种过程是一种简单制造或组装作业(如玻璃纤维等），或是一种纯粹的储藏作业（如电子器件分销），或是某种本身要求人工多的产业（如安全保卫），或要求较高的人事服务，或是某种本身就无法形成日常程序的工作。比如龙虾捕捞业，其生产单位是单船。多船作业对降低成本的作用极小，因为全部船只都将在同一水域作业，其获得好的捕捞量的机会也相差无几。这样就形成了许多小作业者以几乎同样的成本在作业。直到不久以前，蘑菇养植业也处于同样的情况，即无法因规模和经验而降低成本。许多小的、懂得“黑暗式”养植技术的作业者在山洞中培育着难以养植的蘑菇。最近，这种情况发生了变化，我们将在以后讨论这个问题。

高运输成本。尽管存在规模经济，高运输成本仍限制着效率高工厂的规模及生产地点。抵消规模经济性的运输成本决定了工厂可以经济地运行的服务半径。在有些产业，如水泥、液体钙、高腐蚀化工等，运输成本较高。在许多服务业中，运输成本相当高，因为这些服务必须以顾客为前提，或顾客必须前往提供服务之地。

高库存成本或不稳定的销售波动。虽然在生产过程中可能存在内在的规模经济性，这种经济性可能会因为库存成本较大或销售波动而无法获得。在这种情况下生产只能忽高忽低，这与大规模、资本密集、要求连续运行的设备的要求是相反的。同样，如果销售极不稳定且大幅度波动，拥有大规模设备的企业则不比较小的、更灵活的企业更有效。小规模、低专业化的设备或分销系统通常在转产方面比大的、专业性程度高的企业更灵活，虽然在稳定运行情况下，小企业的运行成本要高些。

与顾客和供应商交往时无规模优势。在某种情况下由于买方集团和供应商产业的结构原因，使得虽然企业规模较大，但在与这些相关企业交往时也没有明显的讨价还价的力量。例如，顾客可能如此之大，以至一个大企业在与之打交道时也仅比小企业略好而已。有时，顾客或供应商会强大到某种程度，他们可能通过有意识延伸其业务范围或鼓励新企业进入的方式使产业中的企业较小。

某些重要方面的规模不经济性。规模不经济性可由多种因素产生。快速的产品变化或式样变化要求迅速反应和多种功能间紧密合作。频繁的新产品的产生和花色变化是造成竞争的基本因素，这种情况造成领先时间变短，一

个大企业可能比小企业效率低。在妇女时装业和其它一些产业中就是这种情况。在这些产业中，式样在竞争中起主要作用。

如果保持低间接费用是成功的重要因素，则这一因素对在所有人和管理者双重身份铁腕控制下，不为退休金计划或其它企业问题所阻碍，不像大企业那样易受管理者的检查的小企业很有利。

向不同顾客提供不同产品的多角化产品系列，要求大量顾客与厂家对小数量产品面对面的协商，这种情况对小企业比对大企业有利。商业表格帐薄业可以作为一个例子，其产品的多样性造成零散。北美最大两家商业表格制造商仅占了市场的 35%。

虽然存在某些例外，但如果对创造性要求较高，则在大企业中保持创造性人物的生产率经常都较困难。例如，在某些产业如广告和内部设计等就没有占支配地位的企业。

如果运行的就近控制和监督是成功的基本条件，则小企业可能具有一定优势。在某些产业中，特别是夜总会、饭馆等，大量的就近人工监督似乎是一种要求。一个基本规律是，在这种企业中。旷工管理比那些对相对较小的运作保持直接控制的所有者经营企业（ownner—manager）效率低。[①]

当人员服务是企业经营的关键时，小企业经常更有效。人员的服务质量和顾客的感觉因人而异，似乎当企业规模达到某一界限时，提供的相应服务就要下降。这一因素看来在某些产业如美容和咨询等产业中造成零散化。

当本地形象和本地合同经常是经营关键时，大企业可能处于劣势。在某些产业，如铝制结构、建筑供应和许多分销业中，本地存在经常是成功的基本条件。企业的迅速发展、建立联系、本地水平上的销售努力都是竞争所必需的。在这些产业中，一个本地或区域企业由于不存在重大的成本劣势，常常可以战胜一个大企业。

多种市场需求。在某些产业中，顾客的口味是零散的，每一个顾客希望产品有不同式样，也准备（或能够）为这种要求付出代价，并且不愿接受更标准化的产品。因此，对某一特定产品式样的需求很小，这种数量不足以支持某种程度的生产、分销或市场营销策略以使大企业能发挥优势。有时，零散的顾客口味起因于市场需求的区域或地区差异。例如救火车业，每个地区救火部门都想得到适合本地区的救火车和许多昂贵的铃、笛和其它装置。因此，几乎售出的每部救火车都是独特的。生产是一种作坊式的，并几乎是纯粹装配。资料表明，有数十个救火车制造商，没有任何一个占有重要市场份额。

高度的产品歧异化，特别当这种歧异化基于形象的基础上。如果产品歧异化程度很高旦以形象为基础，就可能限制企业规模，并形成使低效企业能够生存的保护伞。大的规模可能不会符合某种排它的形象或使某种商标只为个人所有的愿望。与这种情况密切相关的是这样一种情况，即产业的主要供应商认为其产品或服务的渠道所具有的排它性和特殊形象有价值。例如，表演艺术家可能更愿意与小的定票代理人或唱片商标作交易，这种小代理机构或唱片商标具有某些艺术家希望培养的形象。

[①] 一个相关情况是，该业务现有长的或特殊时间，如农业供应代理商，他们在狂热的几周时间内销售出占全年销售量很大比例的化肥和种子等产品。除所有者经营企业外，让其它任何人承受所要求的牺牲都是困难的。

退出壁垒。如果存在退出壁垒，则收入支出持平的企业将倾向于在产业中维持，并因此求得巩固。除经济性的退出壁垒以外，管理性退出壁垒在零散产业中较常见。可能有些竞争者其目标并不一定是利润导向的。个别产业可能具有浪漫的感染力或刺激，以致吸引某些竞争者想要进入这一产业，即使该产业是低利或根本无利可图。这种情况在捕鱼或人才机构产业中似乎常见。

地方法规。通过迫使企业服从某些特殊标准或与地方政治要求协调一致的地方法规可能是造成一个产业零散的主要原因，即使其它造成零散的因素并不存在。地方法规大概是造成如酒类零售业及于洗和配眼镜等人工服务业零散的主要原因。

政府禁止集中。在某些产业如电力和电视广播等产业，法律禁止集中，Mc Fadden 法对跨州银行支行的限制也妨碍了电子资金转移系统的集中。

新产业。一个产业的零散可能因为这是一个新产业，这一产业中还没有企业掌握了足够的技能和能力以占据重要的市场份额，即使并没有别的阻碍集中的壁垒。在 1979 年，太阳能加热和光纤产业就是如此。

可能只有一个阻碍一个产业集中的特征存在。如果在一个零散型产业中没有一个上述原因出现，那么这将是一个重要的要在下面讨论的结论。

克服零散

克服零散有可能是一个非常重要的战略机会。集中零散的产业的回报则可能很高，其原因在于按照零散的定义，进入这一产业的成本低，而且竞争音都较弱小，他们进行报复的威胁不大。

在本书前面我曾强调指出，一个产业必须被看作一个内部互相联系的系统，这一事实对零散型产业同样适用。一个产业可能仅因为前述一个因素的存在而造成零散。如果这一集中的壁垒由于某种原因而被克服，常见的情况是由此而引起整个产业结构改变的过程。

牛肉业提供了一个零散产业的结构如何变化的很好例证。这一产业在历史上具有大量小牧场主在一片土地上牧养肉牛然后运送到屠宰场的特点。牧养肉牛在传统上几乎很少涉及规模经济的问题，如果涉及到这个问题也就是认为控制非常大的牧群并从一地移动到另一地是不经济的。

但是，技术进步使厩养作为一种催肥手段而被广泛应用。在谨慎控制的条件下，集中厩养已被证明是使动物增加重量的更经济的方法，虽然建立集中厩养场要求大量资金投入，而且在运行中显示出极重要的规模经济性。这种技术的结果是某些大肉牛饲养商，如依阿华牛肉（Iowa Beef）公司和蒙福特（Monfort）公司等开始出现，这一产业也开始集中。这种大饲养商开始变得足够大，以致向后发展到饲料提供和向前发展到屠宰制肉和分销产业。后者又导致了商标名称的发展。在这一产业中，形成零散的基本原因是养牛的生产技术。一旦这种集中的壁垒不复存在，将引发结构变化的过程，所包括的产业结构元素远远超过仅仅变成厩养的范围。

集中的一般方法

克服零散的含义是：清除造成零散结构的基本经济因素。一些克服零散的基本方法如下：

创造规模经济或经验曲线。正如肉牛业一样，如果技术变化造成规模经济或重要的经验曲线，集中就可能发生。有时，在经营范围的某一部分创造出规模经济可能造成的好处超过另一部分的不经济性。

在制造业中，引起机械化和资本集中的创新造成了为医疗研究提供实验室用动物这一产业和前一章中叙述过的蘑菇养殖业的集中。在实验用动物业中，Char1es River 饲养实验室作为先驱应用了大规模、高成本的饲养设备，与这种设备相适应，卫生条件、动物所需环境的各方面和饮食处于严格控制之下。这种设备生产出了供实验用的高标准动物并打破了造成这一产业零散的基本原因。在蘑菇养殖业中，为数不多的几个大公司进入了这一产业并率先采用了复杂程序，通过传送带、气候控制和其它装置控制蘑菇 生长，降低劳动成本，并增加了产量。

这种程序涉及显著的规模经济、资本投入和复杂的技术，并为这一产业中集中的出现提供了基础。

在市场营销中造成规模经济的创新也可以造成产业中心集中。例如，电视网作为市场营销的基本工具的广泛应用造成了显著的产业中集中，提供融资和服务的专营、全过程代理商的出现造成推土设备制造商的集中，在这方面 Caierpil1ar Tractor 成为主要受益者。

同样的基本观点可被应用于在其它职能方面创造规模经济，如分销、服

务和某些其它方面。

使多样的市场需求标准化。迄今为止，产品或市场营销方面的创新可使多样的市场需求标准化。例如，一种新产品的产生可能引起顾客一致的兴趣，一项设计变化可能戏剧性地改变某标准式样的成本，并导致顾客对标准产品给于比昂贵的、定做式样以更好的评价。将产品模块化可以使部件实现大量生产由此得到规模经济性或降低经验性成本，同时保持最终产品的多样性。这种变革的能力很明显受到一个产业基本经济特征的限制，但在许多产业中，对集中的限制因素似乎又是一种发现对付零散因素办法的创造性天地。

使造成零散的主要因素中立化或分离。有时，造成零散的原因主要存在于某一两个方面，如生产规模的不经济性或零散的顾客口味。克服零散的一种战略是设法使这些方面同经营的其它方面分离。两个最有力的范例是野营地和快餐业。这两种产业都依赖于对严密的本地控制和保持良好服务的需要。他们也必然是由小的、个别的地点组成，因为任何在营地或快餐业方面的规模经济的潜在能力都被靠近顾客的需要，或靠近许多主要公路或休假地点的需要所抵消。在历史上野营地和快餐业两者都是零散的，由数以万计的业主进行经营。然而，在这种产业中，规模经济在市场营销和采购方面具有很重要的意义，特别是当实现全国性饱和时就可以使用全国范围的广告媒介。在这两个产业中，零散通过采用向业主经营人出售各个独立地点的特许经营权的方式来克服，业主经营人在一个全国性组织下进行经营，这个全国性组织负责提供品牌宣传，统一采购和其它服务。这样近距控制和服务水平都得到保证，规模经济也得以实现。在这种原则下产生了一些巨大企业，如在野营地产业的 KOA，在快餐业中的麦当劳、必胜客（Pizza Hut）等。另外，一个正在用特许原则克服零散的产业是房地产代理人业。21 世纪公司的市场占有率在这个极其零散的产业中正在迅速增长，它采取许可证制度，允许地方企业在 21 世纪公司全国性广告保护伞之下，自动以其本来字号经营。

当造成零散的主要原因在于生产或提供服务的过程时，如上述例子，克服零散的方法就在于将生产等从经营的其它方面分离出来。如果细分顾客群数量很多，或极端的产品歧异化造成排它倾向，可能的方法是：使用多种多样、较少相互联系的商标或包装方式，去克服在市场占有率方面的制约条件。另外一种情况是，某一艺术家或其它顾客或供应商想要与小的、带有强烈个人色彩和特殊形象与声誉的机构交往。在录音业中，对这种愿望所采用的方法是通过使用多种多样内部标志或合同，又有互相关联的总标志，即全部产品使用相同的唱片出版、市场营销、促销和分销组织。每一个标志都是独立建立的，并努力与其艺术家建立个人联系。然而，母公司的全部市场占有率可能是显赫的，如哥伦比亚广播公司和华纳兄弟（Warner Brother）公司在市场上各占 20%的份额。

这种克服零散的基本方法表明造成零散的根源虽然不能改变，但可采用某种战略，使造成零散的业务组成部分中立化，以允许其它方面的份额优势发挥作用。

通过收购获得临界批量。在某些产业中、获得显著的市场份额最终可得到某些利益，但因为造成零散因素的存在，增加市场占有率极端困难。例如，如果当地联系在销售方面非常重要，则入侵其它企业的领地以便扩张就极端困难，然而如果企业能达到某一市场份额界限，就可开始获得任何重要的规模优势。在这种情况下，假如收购能够实现并可以与本身合一，则收购当地

企业的战略可能是成功的。

尽早发现产业趋势。有时产业在成熟时自然发生集中，特别当零散的基本原因是产业新建，或其它产业的趋势可改变零散的因素并导致集中。如计算机服务部门正面临小型机或微型机的竞争。这种新技术意味着小型或中型企业可以拥有自己的计算机。这样，计算机服务部门必须对大的、多地区的公司提供服务，以求不断发展，或在最初仅提供机时的基础上，提供复杂的程序或其它服务。这种发展增加了计算机服务产业的规模经济并导致了集中。

在计算机服务部门的例子中，替代产品的威胁通过改变顾客需要而触发了集中，因而刺激了越来越具有规模经济性的服务的变化，这种服务正是规模经济中不断增长的主题。在其它产业中，顾客要求的变化、批发渠道结构的改变和数不清的其它的产业趋势，会直接或间接地对造成零散的原因发生作用。政府或管理当局的变化可能造成集中，其方法是提高产品或制造标准，使其超过小企业的能力，以造成规模经济实现。意识到这种趋势的最终结果，使企业处于可利用这些结果的地位，这可能是一种克服零散的重要方法。

胶着状态的产业

迄今为止，我集中讨论了某些产业，其零散根源于产业经济性，并讨论了克服因此造成零散的方法。但是出于战略目的而必须意识到的一点是，许多产业的零散并非经济原因造成的，而是因为它们被胶着在零散状态。造成企业被胶着的原因很多。

现存企业缺乏资源或技能。有时克服零散所需要的步骤很明显，但现存企业缺乏进行必需的战略投资资源。例如，可能在生产方面存在规模经济的潜力，但企业缺乏建立大规模设备的资本或专业技能，或缺乏纵向兼并所需的投资。企业也可能缺乏资金或技术去发展内部分销机构、服务系统、专门后勤设备，或消费者商标特许权等可能促进产业集中的手段。

现有企业眼光短浅或自我满足。即便企业具有促进产业集中的资源，它们可能在感情上仍留恋于支持零散结构的传统产业实践，或感觉不到变化的机会。这一事实可能与缺乏资源一道，可以部分地解释美国历史上制酒业的零散。制造商长期以来是生产导向，几乎没有进行努力去发展全国范围内的分销系统和品牌知名度。几个大的消费品和饮料厂商于 60 年代中期通过收购而进入了这一产业，并改变了产业的传统方向。

未被其它外部企业注意。如果上述两种情况存在，由于外部企业缺乏对它的注意，某些产业仍将长期处于零散状态——尽管存在现成的集中对象，没有任何外部企业发现向产业注入资源，展示新的前景以促进集中的机会。未被注意的产业（提供了成熟的进入机会）一般是那些不合拍的（如标牌制造、蘑菇养植），或那些缺乏吸引力或明显的刺激的（如空气过滤器、油脂过滤器等）。它们也可能是太新或大小以致引不起有足够的克服零散的资源的大企业的注意。

如果一个企业能够发现一个产业中零散的结构并不反映基本的竞争经济性，这就可能提供非常重要的战略机会。因为其结构的零散，一个企业可能以很低代价进入这个产业。因为不存在零散的基础经济原因，也就不存在改变基础经济结构所需创新带来的投资和风险。

对付零散

在许多情况下，产业零散确实是因不可克服的产业基础经济原因造成的。零散产业的特征不仅表现在存在许多竞争者，一般他说也表现在处于对供应商和顾客的较低地位。处于边际收益率可能就是结果。在这种情况下，战略地位显得特别重要。战略挑战就是通过成为最成功的企业之一来对付零散（虽然仅仅得到不很显赫的市场份额）。

因为每一个产业最终是不同的，所以没有一种通用的最有效方法在零散产业中进行竞争。但是存在数种可能的战略方法去对付零散结构，这些方法在考察任何特定情况时应该被考虑。这就是在零散产业的特殊情况下寻求在第二章叙述过的低成本、歧异化、目标集聚等基本战略的特殊方法，每一种方法都指向或者更好地使企业的战略姿态与零散产业中特殊的竞争性质相匹配，或者使在这种产业中一般都存在的激烈的竞争力量中性化。

严格管理下的零散化。零散产业经济具有如下特点：如需要严密协调，本地化管理趋向，重个人服务、近距控制等，因而一种重要的竞争方法是紧密管理下的零散化。与其在一个或少数几个地点增加经营规模，不如采用这样一种战略，即保持个别经营的小规模并尽可能地自治。这种方法采用严格的中心控制和当地经理的业绩导向补贴。英代尔（Inde1）公司采用这种战略在加拿大的铝成形和铝结构产业中取得了极大成功。在过去 10 年中，几家中小型报纸采取这种方法而扩大到全美国，以及狄龙（Dillon）公司在食品零售业中利用这种战略也取得很大成功，这仅是几个例子。以狄龙公司为例，它采取的战略是购买一群小的、区域性的连锁杂货店，并保持它们自主经营，保持其原名和顾客等。这一体系由于中心控制及有力的内部提升政策而得到加强。这一战略避免了各个独立单位的同一化，并且对困扰一些食品连锁店的当地条件不太敏感，另外，作为一项副产品，它还使工会保持在一个低水平。

这种战略的基本概念是识别并迎合造成零散的原因，并给当地经营者的经营增加某种程度的专业性。

“公式化”设施。另外一种与前一种有关的选择是：将经营中的重要战略变量视作在多个地点建设有效的和低成本的设施。这种战略涉及设计一种标准化设施，无论它是一个工厂或服务部门。使以最低成本建设和运行这些设施的过程科学化。因此，企业比竞争者的投资低，或者提供了更多有吸引力或有效率的经营地点。最成功的一些活动房屋制造商，如弗利特伍德（F1eetwooD）公司，就采取这种策略。

增加附加价值。许多零散行业生产的产品或服务是一般性的商品，或者是很难实现歧异化的。如许多分销商，他们的库存如果不是一样，也很接近于其竞争对手的产品系列。在这种情况下，一种有效的战略可能是给经营产品增加附加价值，如对销售提供更多服务，从事产品的最终构造（如裁剪尺寸或打眼），或在产品卖给顾客前对零部件进行分装或装配等。提高产品歧异化，由此产生更高的利润，这些在基本产品或服务中不能实现的功能在这些战略行动中将得到实现。这种原则曾被某些金属制品分销商成功地实行，这些分销商称自己为“金属制品服务中心”，他们从事简单装配工作，对顾客提供多种咨询，而传统的经营方式是纯粹的中间商。有些电气零件分销商同样以进行独立部件的接口联接和组装组件而获得成功。

附加价值有时可通过由生产制造前向整合发展到分销或零售而得以加强。这一步骤可以中和顾客的力量并使产品的歧异化因更好地控制销售条件而加强。

产品类型或产品细分的专门化。当造成产业零散的原因之一是产品系列中存在多项不同产品时,一种有效的实现高于平均水 平结果的方法是使一组严格限制的产品专门化。这种方法是第二章中叙述的专一化战略中的一种变形，它可以使企业通过使其产品达到足够大的规模来增加与供应商的侃价实力。它还可以因专家们具有的专门技巧而提高针对顾客的歧异化，并提高在某一产品领域的形象。目标集聚战略使企业在产品领域信息更灵，并可使企业具有的引导顾客的能力得到提高。这种战略的代价可能是对企业的发展前景形成某些限制。

一个产品专门化与增加产品附加价值的有趣案例是伊桑·艾伦（Ethan Allen）公司——美国零散的家具产业的一家成功的从业公司。Ethan Allen 公司专门从事于早期美国家具生产，并提供全系列产品，允许顾客挑选单件家具组合而成专业化设计的房间：

> “我们不仅销售产品本身，我们还销售‘你怎样利用这些产品’的服务。我们向中产阶级提供以往只有富人才支付得起的服务。”[②]

纵向整合原则使 Ethan Allen 公司对其产品收取高达 20%的溢价，然后把它用在巨大的电视广告支出。该公司也只通过一个独立的专门的零售系统进行销售，这使公司增加了产品歧异化并避免了百货店和折扣商店严厉的讨价还价。虽然该公司的市场份额仅为 3%，但其利润却远远超过平均水平。

顾客类型专门化。如果因为零散结构而造成激烈竞争，一个企业可专注于产业中一部分特定顾客而从中获得潜在效益，可能这些顾客因购买量小或规模小而造成讨价还价能力低下 或可专注于一部分对价格很不敏感[③]的顾客或需要企业随基本产品或服务而提供的附加价值的顾客。像产品专门化一样，顾客专门化可能限制企业的发展前景。但作为回报，企业可得到更高的利润率。

定货类型专门化。不考虑顾客的情况，在零散产业中，企业可专注于某一特殊定货类型去对付严峻的竞争压力。一种方法是仅服务于小定单，而顾客要求立即交货并对价格不甚敏感；或企业仅接受定做产品定货，以利用其对价格的不敏感并建立转换成本。与前述一样，这种专门化的代价是产品销量的限制。

集中的地理区域。即使显著的产业范围内的份额不可能达到或不存在全国性的规模经济（甚至可能是不经济的），产业却可能由于覆盖某一地区而得到重要的经济性，其方法是集中设备、市场营销注意力和销售活动。这种战略可能由于采用销售力量、选择更有效率的广告，使用唯一的分销商等而获得经济性。在数个地区进行几处小规模经营，则在另一方面会加剧零散产业的竞争问题。在食品产业中覆盖战略相当成功，尽管存在一些大型全国性企业，但食品产业仍保持着零散产业的特点。

简单朴实。由于在许多零散产业中的激烈竞争和低利润，一种简单但有力的战略选择是强烈注重保持一种简单朴实的竞争姿态，即低间接费用、低

[②] “NaiAncell’sUni（lueffellingPcoitiOn”，FOrbes，1978 年 12 月 25 日。

[③] 有关影响客户侃价实力及其价格敏感性特点的讨论参见第一、六章。

技能的雇员、严格成本控制和对细节注重。这种战略使企业在价格竞争中处于最有利的地位，并能得到高于平均水平的利润。

后向整合。虽然造成零散的原因对获得高市场份额是一种壁垒，但有选择的后向整合可对那些无力实现整合的竞争者造成压力。当然，整合的决策只有经过全面分析后才能作出，这将在本书第十四章中讨论。

潜在的战略陷阱

零散产业独特的结构环境造成了一些特殊的战略陷阱。某些常见的陷阱应该作为在任何特定零散产业中进行战略选择分析的标示，这些陷阱如下：

寻求支配地位。零散产业的基本结构决定了寻求支配地位是无效的，除非可以从根本上出现变化。除此之外，任何在零散产业中寻求支配性市场份额的企业通常注定要失败。形成零散的基本经济原因通常肯定会使企业在增加市场份额的同时面对低效率、失去产品歧异性，以及供应商和顾客的各种想法。企图对所有的人在所有的方面占优势通常在零散产业中会导致竞争力量的脆弱性达到最大值，虽然当批量生产的成本优势和其它规模经济存在时这种战略在其它产业中可能取得极大的成功。

一个在这方面上了痛苦一课的例子是 Prelude 公司，它曾经宣布其目标是成为“龙虾业的通用汽车公司”。[④]它建立了一支昂贵的、具有先进技术装备的庞大龙虾船队，建立了内部维修和船坞设施，实行了包括运输车队和餐馆的纵向整合。非常不幸，经济性决定了它的船队比其它捕捞者在捕捞龙虾这方面并没有明显的优势，它的高额管理费用和固定成本使其对于产业本身波动的脆弱性达到最大。高固定成本引起了小捕捞者的价格竞争，而小捕捞者并不按大企业的自有投资收益率（ROI）目标去衡量收益，而是对其相当低的收益感到满意。结果是财务危机，并最终停止运行。Pre1ude 公司的战略完全没有把握该产业零散的原因，因此其支配战略失败了。

缺乏战略约束力。极其严格的战略约束力对于在零散产业中的有效竞争几乎总是必需的。除非零散的原因能被克服，零散产业的竞争结构总是要求市场集中或专注于某些严格的战略原则，这些原则如前节所述。执行这些原则可能要求有充分的勇气舍弃某些业务，也要求采用某些与传统的经营企业的通常方式相对立的做事方式。一项无约束力的或机会主义的战略可能在短期内发生作用，但从长期看这种做法通常使企业暴露于零散产业中常见的严峻竞争压力下。

过度集中化。在许多零散产业中的竞争本质在于：人员服务、当地联系、营业的近距控制、对波动及式样变化的反应能力等等。在许多情况下，集权化组织结构与生产效率背道而驰，因为它延缓反应时间，降低地区水平的激励，造成多种个人服务必需的熟练职员流失。尽管集中控制对管理零散产业中多单位企业是有用的甚至是关键的，但集中化结构可能是一种灾难。

类似地，零散产业的经济结构经常造成集中的生产或市场营销组织不存在规模经济甚至是不经济的。因此这些领域中的集中化不是增强而是削弱了企业。

假设竞争者具有同样的目标和管理费用。零散产业的特殊结构意味着产业中有许多小型、私营企业。另外，业主经营者们可能有存在于产业中的非经济动机。在这种情况下，设想这些竞争者具有一个股份公司通常所具有的管理费用结构或目标是一个严重的错误。他们经常在家中工作，使用家庭劳动力，避免了管理成本以及满足雇员利益的需要。尽管这些竞争者可能是“无效率”的，但这并不意味着他们的成本与同产业的股份公司相比更高。同样，这类竞争者可能会对与股份公司相比非常不同的（和低的）获利水平感到满

[④] 有关 Pre1ude 的进一步介绍请参见“preludeCognration”，HarvardBusinesshoo1，ICCH＃4—373—052，1968。

意，他们可能对保持产量和对雇员提供工作机会比对获利能力更感兴趣。因此，他们对价格变动或其它产业事件的反应与“正常”企业相比可能极不相同。

对新产品的过度反应。在零散产业中，巨大的竞争者数量几乎总是使买方具有强大的力量并且能够对一个竞争者打别的竞争者的牌。在这种情况下，一种处于寿命早期的产品经常作为激烈竞争形势的救星。随着需求的迅速增长和顾客通常对新产品不熟悉，价格竞争并不激烈，顾客可能要求企业的知识教育和服务。这在零散产业中是一种很受欢迎的开端，企业投入大量资金作出反应。但是当成熟的第一个信号出现时，零散结构满足了需求而支撑这种投资的利润却消失了。这样，就存在着对新产品过度反应的危险，使成本和管理费用可能上升，使企业在许多零散产业中都存在的价格竞争处于不利地位。虽然在所有产业中怎样对待新产品都是一个困难的问题，但它在零散产业中显得尤其突出。

制定战略

总结前面的讨论，我们现在可以为在零散产业中制定竞争战略概括一个广泛的分析框架了。

第一步是进行全产业和竞争者分析，识别产业中竞争力量的源泉、产业结构和重要竞争者的地位。以这种分析为背景，第二步是找出产业中造成零散的原因。完整列出这些因素的目录并建立它们与产业经济的联系十分关键。如果不存在零散的内在经济基础，如前所述，这也是一种重要的结论。

第三步是逐一详查在产业环境和第一步竞争者分析中造成零散的原因。是否零散的原因可通过创新或战略改变而被克服？资源注入或新的前景是否全是必需的？是否一些零散的原因将被产业的趋势直接或间接改变？

第四步依赖于是否前述问题中任何一个可得到肯定的答案。如果零散可被克服，企业必须评价是否所预示产业未来结构会产生有吸引力的收益。为回答这个问题，企业必须预测一旦集中形成后产业的新结构均势，并必须重新进行结构分析。如果集中后的产业预示了有吸引力的收益，最后一个问题是，什么是企业为利用产业集中化而可以采用的最好方法。

表 9—1 在零散产业中制定竞争战略的步聚是：

第一步　产业的结构和竞争者的地位是怎样的？

第二步　产业为什么零散？

第三步　零散是否可以被克服？如何克服？

第四步　克服零散是否有收益？企业应怎样定位去实现这一点？

第五步　零散是否不可避免？对待这种情况的最佳选择是什么？

如果从第三步分析克服零散的机会中得到的结果并不令人满意，则第五步是选择最佳方法以对付零散结构。这一步涉及考虑上面所提供的广泛选择，以及在某些特殊产业中的其它一些适当方法，如特殊资源或企业的技能等。

除了提供按期进行的一系列分析过程外，这些步骤也指导将注意力集中于分析零散产业和在其中进行竞争的主要数据。形成零散的原因、对基于这些原因的创新的结果的预测、识别会改变零散的原因的产业趋势，这些成为对技术预测和环境审查的基本要求。

第十章　新兴产业中的竞争战略

新兴产业是新形成的或重新形成的产业，其形成的原因是技术创新、相对成本关系的变化、新的消费需求的出现，或其它经济和社会变化将某个新产品或服务提高到一种潜在可行的商业机会的水平。新兴产业在任何时候不断被创造出来，如 70 年代出现的包括太阳能加热、电子游戏、光导纤维、文字处理、生物分离媒介、个人计算机和烟雾报警装置等。按照战略观点，当伴随着批量定单带来的规模增长，一个老产业经历着由前述环境变化引起的竞争规则变化时，新兴产业的问题也会出现。例如，瓶装饮水是一个营业多年的产业，但 Perrier 公司的成长是这一产业增长和重新定义的重要象征。当这种成长和再定义发生时，一个产业必然面临与一个新开始产业类似的战略问题。

从战略制定的观点看，新兴产业的基本特征是没有游戏规则，新兴产业的竞争问题是全部规则都必须建立，使企业可以遵循并在这些原则下发展繁荣。缺乏规则既是风险又是机会的来源。在任何情况下都必须设法解决它。

本章将基于第一章所建立的分析原理来阐述在这种重要结构环境中的竞争战略问题。首先，简要叙述新兴产业的结构和竞争者特征，以突出这一背景下的竞争环境。其次，我将叙述在新产业的发展过程中会遇到的特殊问题。这些问题限制了它的成长，并且对于设法在竞争者中谋取有利地位十分重要。决定购买者或购买群体成为新兴产业产品的早期购买者或早期采用者的因素也将被指出。因为早期采用者会对一个产业的设计、生产、交货和营销发生重要影响，所以不仅为了直接制定竞争战略，也为了预测产业的发展，识别这些购买者是非常重要的。

指出新兴产业环境的某些主要方面之后，我将考虑处于其中的企业必然面临的战略选择以及可以成功对付这些问题的某些重要战略方案。最后，某些预测新兴产业前景的分析工具将被提出，同时还提出某些对具有良好的发展前景、可供进入的新兴产业进行选择的原则。

结构环境

虽然新兴产业在结构上彼此差异极大，但在这一发展阶段，似乎有一些共同的结构因素可以刻画出它们的特点。这些因素中的绝大多数涉及缺乏成型的竞争基础或其它游戏规则，或者涉及产业开始时新且规模小等特点。

共同的结构特征

技术不确定性。新兴产业中通常存在很高程度的技术不确定性。什么产品结构最终将被证明是最好的？何种生产技术将是最有效的？在烟雾报警装置生产上一直存在着不确定性，即光电装置或电离探测器中哪一个会作为最佳选择，虽然现在这两种装置在不同的公司中同时生产着。[①]在视频磁盘技术问题上，Philips 和 RCA 在竞争，以使其技术作为产业标准被采用，正如 70 年代对电视技术的选择一样。没有经过大规模生产实验的、可供选择的生产技术也会存在。例如在光导纤维的生产中，不同的生产厂商使用至少 5 种不同的方法。

战略不确定性。与技术不确定性相联系，由于更广泛的原因，产业内厂商经常试图采用广泛的战略方法。没有“正确”的战略被公认，与采用不同的产品结构和不同生产方法进行赌博的同时，在产品/市场定位、市场营销和服务等方面，不同的企业正摸索着不同的方法。例如，太阳能加热企业正采用极不相同的姿态来对待供应零部件而不是系统、市场细分和分销渠道。与这种问题紧密相联，企业对于竞争对手、顾客特点和处于新兴阶段的产业条件等只有较少的信息。没有任何一个企业知道所有竞争者是谁，可靠的产业销售量和市场份额的信息经常无法得到。

高初始成本但成本急剧下降。小批量和新产品常在新兴产业中共同造成相对于产业能够获得潜在收益的较高成本。即使对于那些学习曲线在短期内能走平的技术来说，通常会有一段非常陡的学习曲线发生作用。在改进生产过程、工厂设计等方面，新想法会迅速出现，当工作熟练程度提高时，雇员的生产效率会大幅度提高，增长的销售额使规模和企业累积生产数量大幅度增加。按照某种常见情况，当处于新兴阶段产业的技术在开始时期比最终情况劳动密集程度更大时，这些因素的作用就更加明显。

陡峭的学习曲线的结果是最初的高成本会以极高的比例下降。如果学习收获能与产业增长时不断增加的获得规模经济的机会相结合，则成本下降甚至会更快。

萌芽企业和另立门户。虽然一个产业总是出现新企业，但产业的新兴阶段通常伴随着极大比例的新成立企业（与已立足企业中新成立单位相对照）。在个人计算机、太阳能加热等暂时的新兴产业中，众多新企业的涌现就是证明，还有以此为特征的早期的汽车制造业（Packard，Hudson，Nash 等数以十种的其它厂家）、早期的小型计算机产业（Digital Equipment、Data General、ComputerAutomation 等）。没有成型的游戏规则和规模经济作为一种威慑，新形成的企业处于可以进入新兴产业的位置（这种情况将要进一步讨论）。

与新成立企业的存在相联系的是许多另立门户企业，即由那些从该产业

[①] Abernaihy 称之为缺乏产品或服务的“主导设计”，参见 Abernathy（1978）。

中已立足的企业中出走的人士创立的他们自己的新企业。数字设备（Digital Equipment）公司在小型计算机产业中就产生了许多另立门户企业（如 Data General公司),与此同样还有瓦里安联合体(Varian Associates)(如General Automation 公司）和甜井（Honeywell）公司。我们可以举出具有大量另立门户公司的许多其它产业。另立门户现象涉及许多因素：第一，在迅速发展和可以感觉到机会的环境中，与已立足公司中的工资收入相比，权益投资的收益更具吸引力。第二，由于新兴阶段技术和战略的流动性,已立足企业的雇员具有良好条件去获得新的且更好的想法，并能充分利用其对产业的接近。有时，他们出走是为了增加潜在的收益，但另立门户企业的产生并非不是经常由于具有新想法的雇员与上级不愿采用的愿望发生冲突，可能是这种想法对企业过去已投入的资金是某种损害。正如产业观察家指出的，当 Edson deCastro 和几个其它的数据设备公司的雇员不能使数据设备公司采用一种他们确信有很高潜力的产品的意见时，通用数据公司便产生了。如果产业结构不对新创立企业设置重要的进入壁垒，在新兴产业中，另立门户会是一种普遍的现象。

首次购买者。新兴产业产品或服务的购买者即是首次购买者。这时，市场营销的任务是介绍代用品，或使购买者购买新的产品或服务以代替其它产品，顾客必须被给予有关新产品或服务的功能和基本性质的信息，相信新产品实际上也能实现这些功能，并被劝告虽然购买具有一定的风险，但考虑到能带来的潜在收益，这种风险是可以承受的。例如，当前太阳能加热公司正在努力劝告家庭购买者，太阳能加热实际上节约支出，且其系统工作可靠，他们并不需要进一步等待政府为采用新技术而进行的税收鼓励政策。对于引导购买者趋向新产品或新服务的因素，在后面我们还有许多要讲。

日光短浅。在许多新兴产业中，发展客户或生产产品以满足需求的压力如此之大，以至于对待问题或瓶颈等往往采用权宜之计，而不是依据对未来形势分析的结果。与此同时，产业传统经常从纯粹的机会中诞生。例如，面对建立定价体系的需要，市场经理按照在过去企业的经验，采用双重价格，并且因为缺少现成的选择，产业中其它企业追随模仿这一方法。在这两种方法中，“ 传统思路 ” 应运而生，这一点在第三章中已进行过讨论。

补贴。在许多新兴产业，特别是那些采用新技术或得到社会关注的产业，可能对新进入者有补贴。补贴可能来自多种政府或非政府来源，对太阳能加热和将化石燃料转化为汽油的大量补贴就是很好的例子。补贴可以补助形式直接给予企业，或通过税务鼓励、补贴顾客等间接方式实行。补贴经常有力地加强一个产业的不稳定性，这种情况依赖于可能很快发生变化或修改的政治决策。当补贴在某些方面对产业发展有明显益处时，政府机构经常很深地卷入一个产业，这可能是一种综合的福音。然而，克服初始困难的需要使许多新兴产业去寻求补贴。1980 年，水产养殖公司就曾为此进行了积极的院外游说活动。

早期移动壁垒

对一个新兴产业来说，与产业得到发展后相比，其移动壁垒的结构经常可以被预见到是大不相同的。常见的早期壁垒如下：

- 专有技术；
- 获得分销渠道；

·得到适当成本和质量的原材料和其它投入（熟练劳动力）；

·经验造成的成本优势由于技术和竞争不确定性使其更为显著；

·风险使资金的有效机会成本增加，因此增加了有效的资本壁垒。

正如第八章中所讨论的，这些壁垒——如专有技术、分销渠道、学习效果和风险等——随着产业的发展，其重要性具有下降或消失的趋势。虽然存在例外，但早期移动壁垒通常不是品牌知名度（其仅仅开始被创造）、规模经济（产业还太小以至谈不到此问题）或资本（今天的大型企业可为低风险投资创造出惊人的资金）。

早期壁垒的本质是，为什么人们在新兴产业中看到新成立企业的关键原因。典型的早期壁垒较少是来源于需要掌握巨大资源，而更多是源于承担风险的能力、技术上的创造性以及做出前瞻性的决策以储备投入物资与分销渠道的能力等。这些种类相同的壁垒也有助于解释为什么已立足企业经常不是率先进入新产业的企业，即使它们拥有明显的能力，也是比较晚才爬上战车的。已立足企业可能要为资金付出更多的机会成本，并经常对在产业发展早期阶段必然存在的技术和产品风险缺乏准备。例如，玩具公司相对来说是电子游戏业的较晚进入者，尽管它们在对顾客了解、品牌知名度和分销渠道等方面具有明显的优势。令人炫目的技术变化太具有危险性了。同样，传统真空管企业是半导体制造业的晚期进入者，电咖啡过滤器制造者在自动滴咖啡器方面受到了 Mr.Coffee 公司等新企业的打击。但是产业的晚期进入者可能具有某些优势，这一点将在以后讨论。

限制产业发展的问题

新兴产业在促使产业发展方面，通常会在不同的严重程度上面临着限制或问题。这些问题产生于产业的新兴，它的发展对经济实体以外的其它因素的依赖，以及其发展过程中因需要引导购买者购买其产品作为替换而引起的外在性。

缺乏获得原材料和零部件的能力。一个新兴产业的发展要求出现新供应商或现存的供应商增加产出或修改原材料和零部件以满足产业的需要。在这一过程中，严重的原材料和零部件短缺在新兴产业中是很常见的。例如，60年代中期，彩色显象管的严重短缺就是影响产业厂商的重要战略因素。电子游戏芯片，特别是为那种由通用仪器公司首先开创的单片游戏所需的材料就非常稀少，以致使进入这一产业的公司一年多得不到供货。

原材料价格的迅速上升时期。面对发展的需求和不能适应的供给，在新兴产业早期阶段，重要原材料的价格经常会大幅上涨。这种情况部分由于供给和需求之间的经济作用，部分由于供应商认识到其产品对于孤注一掷的产业的价值的结果。但是，当供应商扩展（或产业参与者合力解决瓶颈问题）时，原材料的价格也会似上升时一样迅速下降。当原材料供应不能轻易增加，如含矿物土地或熟练劳动力等，则价格下降不会发生。

缺乏基础设施。新兴产业经常面临类似于材料供应的由于缺乏适当基础设施而引起的问题：如分销渠道、服务设施、经训练的技巧、互补产品（如：为娱乐车所用的适当营地、煤炭气化技术所需的煤等）及其它类似问题。

缺乏产品或技术标准。对产品和技术没有统一标准加剧了原材料供应和互补产品的问题，并可能阻碍成本下降。缺乏一致的原因通常是新兴产业中仍存在产品和技术高水平的不确定性。

发觉过时的可能性。如果购买者发现第二或第三代技术非常可能使现在存在的产品过时，则一个新兴产业的发展将受到阻碍。

购买者将等待技术的进步和成本下降趋于平缓。这曾经在数字手表和电子计算器等产业出现过。

顾客困惑。新兴产业经常遇到顾客困惑的问题，这种困惑来源于众多产品方案，技术种类及竞争者们互相冲突或相反宣传的存在。全部这些现象是技术不确定的象征以及缺乏技术标准和产业的参与企业间总的技术协议。这种混乱可能增加购买者的购买风险感并限制产业的销售额。例如，一些观察家认为，电离法与光电法烟雾报警制造商互相冲突的宣传延迟了额客的购买行为。1979 年一篇综述了太阳能加热产业中类似问题的文章写道：

> “但是，对这一产业的将来健康发展同样重要的是设备运行与顾客希望之间匹配成功的程度。洛夫在丹佛太阳能会议上说道：‘过于热情、无视或自私的兴趣将使美国需要的一种巨大能源的成功应用面临危险’。同时，洛夫强调指出，在税收鼓励方面的无所作为是这一产业的根本原因，他也谴责了那些无知的太阳能救世主，建筑物中太阳能加热的问题及失败，和……供应商不负责任的宣传。’”[②]

不稳定的产品质量。由于存在许多新建企业、缺乏标准、技术不确定等，在新兴产业中产品质量经常反复不定。即使仅仅由于在少数几个企业中出现这一问题，不稳定的质量能够给全产业的形象和信誉造成不利影响。电子游

---

② 参见“TheComingBoominsOlarEnergy，”BusinessWeek，197978 年 10 月 9 日。

戏的缺陷，如彩色显像管烧毁，就像数字电子表（和新建立的特许经营汽车调节中心）不稳定的表现一样，阻碍了电子游戏产业的初期发展，也造成了顾客的怀疑。

在金融界的形象和信誉。作为新产业、高不确定性、顾客困惑和不稳定的质量的结果，新产业在金融界的形象和可信任程度可能较差。这种情况不仅影响企业取得低成本融资的能力，而且可能影响客户取得信用的能力。虽然融资困难可能是正常的情况，但有些产业（通常是高技术产业或“概念”企业）似乎是例外。在如小型计算机等产业中，即使新建企业也能得到华尔街的青睐，获得许多种类和很低成本的资金。[③]

监管部门的批准。新兴产业在获得有关监管部门的承认和批准方面常遇到拖延和扯皮，如果他们通过的是与受到监管的现有其它方法不同的新方法来满足需要的话。例如，模块式房屋建筑业因为建筑编码的不灵活性而受到了严重损害，新药产品现在面临着长时间的强制性的确认前检验的问题。从另一方面讲，政府政策可以使一个新兴产业几乎在一夜之间走上正轨，就像曾强制使用烟雾报警器的情况一样。

如果新兴产业处于传统法规范围之外，法规有时会突然出现，并能够减慢产业发展速度。例如，直到矿泉水产业在 70 年代得到大发展之前，在传统上这一产业仍未受到监管者的重视。尽管达到了相当大的规模，矿泉水产品仍被淹没在关于标志和健康的法规之中。同样的现象曾在自行车和链锯产业中发生过，当繁荣增长使产业的规模增大时，才引起了有关监管机构的注意。

高成本。因为前述的许多结构条件，新兴产业经常发现单位成本大大高于产品最终会达到的成本水平。这种情况有时会使企业最初定价低于成本，否则会严重地限制产业的发展，这一问题造成成本一销量循环。

被威胁实体的反应。有些实体几乎总是因新兴产业的出现而受到威胁。可能是生产一种替代产品的产业、工会或是与旧产品有联系，且偏爱做旧产品生意的那种确定性的分销渠道等等。例如，大多数电力公司正进行院外游说，反对对太阳能进行补贴，因为他们认为太阳能将不会满足高峰供电负载的需要。另外一个例子是建筑工会为反对模块式房屋进行了激烈的斗争。

受到威胁的实体可能采用多种方法与新兴产业进行斗争。其中一种是法规或政治角斗；另一种是在集体谈判桌上。当一个产业因替代产品而受到威胁时，它的反应可能是放弃利润，压低价格（或增加市场营销支出），或增加研究投资，以使受到威胁的产品或服务更具竞争能力。图 10-1 表示了后一种方法。[⑤]如果受到威胁的产业选择增加投资以造成质量调整引起成本下降，很明显，新兴产业中与学习和规模相关的价格下降目标还在移动。

图 10—1　受到威胁的产业对替代的反应

受到威胁的产业采取放弃利润的价格政策或采用进攻性投资降低成本以保持产量的倾向，是受到威胁产业中的退出壁垒（见第一和十二章）的函数。如果由于专用资产、很高的被察觉到的战略重要性、感情联系或其它原因而造成壁垒很高，则新兴产业会面临受到威胁的产业为寻求发展而进行的决定性的或甚至不顾一切的努力反击。

[③] 其它例子参见 Frnhan（1979）。

[⑤] 此图是 Mckinsey＆Company 的 JohnForbus 提出来的。

早期或晚期市场[⑥]

在新兴产业中，一个对战略目的至关重要的问题是评价对于这个新产业来说哪一个市场的大门将先敞开，哪一个敞开较晚。这种评价不仅有助于集中产品开发和市场营销努力，并且对预测结构演变十分关键，因为早期市场对于产业发展的方式经常会发生重要影响。

市场、细分市场甚至细分市场中的特定顾客，都可能对一种新产品有极不相同的接受能力。许多标准对于决定这种接受能力似乎非常重要，有些标准会受到影响或被新兴产业中的企业所克服。[⑦]

利益的性质。大概顾客对一种新产品或服务接受程度的唯一最重要的决定因素是希望得到利益的性质。我们可以想象一种连续的利益范围，包括从一种新产品提供的其它方法不可能达到的性能利益（performance advantage）到仅仅具有成本利益（cost ad-vantage）。两者之间的情况是那些能够提供某种功能利益的情况，但该利益能够以更高的代价用其他方法实现。

其它情况相同的情况下，最早购买一种新产品的市场通常是那些在其中具有一种性能利益的市场。

这种情况的发生是因为在实际中获得的成本利益经常伴随着购买者因碰到陌生、不确定性及新兴产业的不稳定表现和其它后面将要讨论的因素而带来的某种怀疑。但是，无论新产品提供的利益是成本还是性能，购买者的接受程度依赖于该产品提供的利益性质的其它几个方面：

性能利益

- 对一个特定购买者性能利益有多大？购买者因所处的地位不同对这一点的看法也不同。
- 利益的明显程度？
- 购买者沿新产品提供的方向提高需要的迫切程度？
- 这种性能利益是否能够改善购买者的竞争地位？
- 迫使购买者进行变化的竞争压力有多大？能够帮助购买企业对付威胁或本质上具有防御性的性能利益，通常比那些能提供改善进攻性竞争地位机会的利益更早被采用。
- 购买者对价格或成本的敏感性如何，如果增加的性能引起更高的成本的话？

成本利益

- 对一个特定的购买者来讲成本利益有多大？
- 利益的明显程度？
- 从降低成本中是否可能获得持续的竞争优势？
- 迫使变化的竞争压力有多大？
- 潜在顾客的经营战略的成本导向程度如何？

在某些情况下、购买者会被法规命令（或被实体的法规，如受保险公司

---

⑥ 本节的思想极大地得益于 MargaretO。1“ awrence 的工作，她那时是哈佛商学院商业政策研究助理。

⑦ 这些标准也适用于在已成型产业中预测新产品种类的早期市场。

限制以求符合保险资格）迫使购买一种具有某种特定功能的新产品。在这种情况下，购买者通常购买成本最低而又能满足技术要求的产品。

产生重要利益所要求的技术水平。决定顾客是否很早采用新产品的第二位重要因素是顾客对产品技术性能的应用要求。某些顾客仅仅使用新产品的基本功能就可获益不小，而另一些顾客则需要更复杂的型号。例如，实验室中科学家满足于用相对来说高成本低速度的小型计算机来解决数据处理问题，在这方面实际上没有替代产品存在。与此相反，会计和控制应用则要求低成本和更先进的系统。

产品失败的代价。面临较高产品失败代价的顾客与那些代价较低的顾客相比，采用新产品的步伐将较慢。将新产品安置于一个集成系统内的顾客经常遇到非常高的失败风险。那些因产品服务中断而将付出极高罚金的顾客也是这样。失败代价也依赖于购买者的资源。例如，某些富人可能对新买的雪车不能工作或不能提供厂商宣传可以达到的利益的情况并不太在意，而对于那些为这项购买而放弃了获得其它休闲产品的可能性的人来说，则会比富人更在意。

介绍或转换成本。以一种新产品替代现有产品的成本是不同的。这种成本类似于在第一、六章中讨论过的转换成本，其中包括：

· 重新训练雇员的成本；
· 购买新辅助设备的成本；
· 冲销旧技术的不可折旧投资（废旧设备的残值）；
· 转换所需资金；
· 转换的工程或研究开发成本；
· 改善相关生产步骤或相关经营范围的成本。

转换成本可能很微妙。例如，当采用新的煤炭气化技术去代替从公用系统购买煤气时，一个未来顾客必须要对付煤气化学性质的改变。对于某些顾客来说，这种情况影响到他们下游生产作业中煤气的功效并要求投资以实现某些改善。

转换成本经常受到转换节奏的影响，当这种节奏可以任意决定的时侯，同样它也受下列因素的影响。

· 新产品是提供了新功能还是替代某种现存产品。替代经常涉及重新训练成本的增加、非折旧投资等等。
· 重新设计周期的长度。按正常的重新设计时间用新产品取代一种老产品，比那种要求无计划的重新设计的替代更容易。

支持服务。与影响采用新产品时间的转换成本密切相关的是顾客所面临的为应付新产品而对支持服务（即工程、修理等）的要求，这一要求与顾客的能力相关。例如，如果新产品要求熟练操作者或服务技术人员，则那些已经拥有这种资源或有这类经验的顾客很可能首先采用这种产品。

逐渐过时的代价。对于某些特定顾客来讲，新兴产业中技术的连续换代将使产品早期型号变得陈旧。某些顾客可能从第一代产品中获得他们实际需要的全部利益，而另外一些顾客则被迫购买相继各代新产品以保持竞争能力。按照转换成本的不同（如上所述），后者可能或多或少地希望早期购买。

不对你的政府、法规或劳动力壁垒。采用新产品的法规壁垒对于不同的顾客各不相同。食品和药品生产厂商的任何生产作业变化受到严密的控制，而其它产业中的企业则能够自由地改变其生产过程。同样的不对称现象也存

在于因劳资协定而产生的停滞中。

变更的资源。顾客因拥有的向一种新产品转变的资源不同而采取不同的态度，这些资源包括资金、技术和研究开发人员。

对技术变革的感觉。顾客对技术变革的感觉或经验可能不一样。那些具有快速技术进步和拥有高水平技术先进性为特点的产业与那些很稳定、低技术的产业相比，对新产品感到的威胁要少。与这一因素相连，在某些产业中技术变化被看作改善战略地位的机会而对其它一些产业却总是一种威胁。其它条件相同的情况下，前者与后者相比更可能是新产品的早期购买者。

决策者的个人风险。如果当采用新产品的决定被证明在中近期内不正确，负责决策者将面临可察觉到的极大的风险时，顾客会以最慢的速度来采用新产品。这种感觉到的个人风险可能依顾客的权力结构及所有权而差异极大。

战略选择

新兴产业中的战略制定过程必须处理好产业在这一发展阶段的风险和不确定性。竞争活动的法则是非常不确定的，产业的结构未确定并可能变化，对竞争者几乎不了解。然而，全部这些因素还有另外一面———个产业发展中的新兴阶段可能是战略自由度处于最大，好的战略选择的作用在决定经营表现方面也处于最大的阶段。

塑造产业结构。在新兴产业中占压倒地位的战略问题是企业塑造产业结构的能力。通过一一选择，企业可以试图在生产方针、市场营销方法和价格策略等方面建立游戏规则。在产业的基础经济性和资源的限制范围内，企业应以某种方式寻求确定产业法则，以使自身在长时期获得最有力的地位。

产业发展的外在性。在一个新兴产业中，一个重要的战略问题是在对产业的倡导和追求自身狭窄利益的努力之间作出平衡。因为潜在的问题诸如产业形象、可信性和顾客的困惑（在本章第二节中进行过叙述）等，在新兴阶段，企业自身的成功在某种程度上依赖于产业中的其它企业。产业中占压倒地位的问题是介绍替代品和吸引第一批顾客，在这一阶段与企业自身利益一致的是帮助促进标准化，帮助低于标准质量的和在黑暗中摸索的厂商，及在顾客、供应商、政府与金融机构面前结成统一阵线。产业大会或协会可能是一种有用的工具，正如战略回避可使竞争者难堪一样。例如，在自 1970 年发展起来的医院管理产业中，全部成员很大程度上依赖于产业的专业化形象和在货款人眼中的可靠性形象。这一产业中的企业实际上的做法为：赞美这个产业和指名称赞竞争对手。

在新兴阶段，产业合作的需要似乎常使企业左右为难。这些企业在追求本身的市场地位时，经常会损害产业发展。一个企业可能会反对搞产品的标准化，而这种标准化是帮助简化维修和提高顾客信心所必需的，企业这样做的原因是想要保持自身产品的独特性并使本身特定产品类型成为产业标准。有一种判断这种方 法从长期看是否最优的良好方法。例如，在烟雾报警产业中，某些企业提倡会损害其它企业的产业标准，同时，顾客继续困惑于哪种报警方式是最好的。问题是产业现在是否已发展得足够壮大以致使这种困惑成为影响未来产业发展的一个重大壁垒。

可能存在一种有充分根据的一般归纳，即当一个产业开始实现重要突破时，在产业前途和企业前途之间的平衡必然会沿着向企业的方向转化。有些作为产业发言人的企业具有很好的形象，这对它们自己和对产业部很有益处。但有时它们认识不到必须改变它们的方向。结果，当产业成熟时，他们便可能被甩在后面。

另外一个产业发展外在性的含义可能是，一个企业最初可能要采用它最终并不想遵循的战略，或加入到一个从长期看必须放弃的细分市场中。这些“暂时”行动对于产业发展可能是必须的，但一旦产业得到发展，企业就获得自由去选择其最佳地位。例如，科宁玻璃公司（Corning Glass Works）曾被迫投资于接口、拼接技术和光纤应用光源的研究，虽然从长期看科宁公司仅仅想要成为纤维和电缆供应商——（因为现有设备和技术的质量是光导纤维发展的壁垒）。这种在企业长期理想地位之外的投资是先驱的部分代价。

供应商和渠道的角色变化。从战略上讲，处于新兴产业中的企业必须对当产业在规模上有所发展并证明了自身价值时，供应商和分销渠道在方向上

改变的可能性有所准备。供应商可能变得希望（或被迫）满足企业某些方面的特殊需要，如产品规格、服务和交货等。同样，分销渠道可能变得更乐于作为企业的伙伴投资于发备、广告或其它等。尽早挖掘这些方向变化可能给企业提供战略杠杆。

转变的移动壁垒。正如在本章前面所述，一个新兴产业中早期的移动壁垒可能迅速受侵蚀，当产业在规模上发展和技术上成熟时，这些壁垒经常被非常不同的壁垒所代替。这一因素具有几个含义。最明显的是企业必须准备为保卫自身的地位而发现新的方法，必须不仅仅依靠如专有技术或独特的产品种类，即使它过去是成功的。对变化的移动壁垒作出反应可能涉及投入比早期阶段要多得多的资金。

另外一重含义是产业进入者的性质变成更为成型的企业，它们被吸引进入正在变得更大和更有价值（低风险）的产业，经常在新的移动壁垒基础上进行竞争，如规模和市场营销等。一个新兴产业中的企业必须基于其对于现存和将来壁垒的判断的基础上顶测潜在的进入者的可能性质，同时判断产业对于各种各样企业的吸引力及这些企业轻易跨越壁垒的能力。

还有一个涉及产业增长着的规模及技术成熟的含义是顾客或供应商可能采取纵向整合方针而进入该产业——这种情况曾经在烟雾剂包装、旅游车和电子计算器等产业中发生过。如果整合行为发生或因其采取的竞争方法使整合终止，企业必须准备确保供应和市场。

进入时间

在新兴产业中进行竞争的一个重要战略选择是正确的进入时间。早期进入（或先驱）涉及高风险，但可能在另一方面涉及低进入壁垒，并可获得很高收益。当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：

- 企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可因作为先驱者而发展和提高声望。
- 如果一个产业中学习曲线很重要，经验很难模仿，并且不会因持续的技术更新换代而过时，则早期进入可以较早地开始在这一产业中的学习过程。
- 顾客忠诚非常重要，所以那些首先对顾客销售的企业将获益。
- 通过早期对原材料供应，分销渠道等的承诺可带来绝对成本利益。

在下列情况下，早期进入非常危险：

- 早期竞争和细分市场建立在与产业发展晚期的重要基础不同的基础上，企业因此而建立错误的技能，并可能面临高转换成本。
- 开辟市场代价高昂，其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等，而开辟市场的利益无法成为企业专有。
- 早期与小的新开办企业竞争将代价高昂，但以后这些小企业将被更难对付的竞争对手所取代。
- 技术变化将使早期投资过时，并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益。

策略性行动

限制新兴产业发展的问题提出了某些可以改善企业战略地位的策略性行动。

· 对原材料供应商的早期承诺将在紧缺时期产生有利的优先权。

· 可以利用华尔街所感兴趣的产业事件发生的时候筹资，即使早于实际需要。这样做可以降低企业的资本成本。

对付竞争对手

在一个新兴产业中对付竞争对手是一个困难的问题，特别对于那些曾经是先驱并满足于重要市场份额的企业更是如此。新组建进入者的激增和另立门户企业可能造成敌意、怨恨，企业必然面对如前所述的外部因素，这种情况使发展产业仅部分依赖于竞争者。

新兴产业中一个常见的问题是先驱者花费过多资源以保证高市场占有率和对那些几乎没有机会在长期中成为市场竞争者作出反应。这种情况在某种意义上是一种感情反应。虽然处于新兴阶段，对竞争者作出有力反应可能是适当的，但更可能的是以企业致力于建立自身力量和发展产业最好，甚至鼓励某些特定企业进入也是适宜的，这可能以许可证或其它方式进行。按照新兴阶段的特性，企业经常可从其它企业进攻性地销售产业产品和帮助开发技术的行动中得到好处。企业可能也宁愿接受底细已知的竞争对手、而不愿意为自己保存很大的市场份额，但当产业成熟时这一市场份额会诱使主要的定型企业进入。总结适当的战略是非常困难的，即使在产业只有一个发起者时也是如此。如果产业发展迅速，保卫一个几乎垄断的市场份额也几乎是不可能和无利可图的。

预测技巧

新兴产业的最主要方面是极大程度的不确定性，并伴随着发生变化的确定性。如果对于产业结构如何演变没有一个明确或不甚明确的预测，战略就无法形成。但很不幸的是，这种预测中的变量数量通常不稳定。因此，十分需要一种减少预测复杂性的方法。

在新兴产业中，图景方法是一种非常有用的工具。图景是一些关于未来世界面貌离散的、内部一致的看法，它们可以被选择来圈出未来可能产生结果的范围。图景可以被用于在新兴产业中进行预测，如图 10-2 所示。预测的起点是估计产品和技术的未来演变，包括成本、产品种类和性能。分析者应选择少数几个内部一致的产品/技术图景,这些图景包含了可能出现结果的范围。对于其中每一个图景，分析者将创造出一个关于哪个市场将打开、其规模和特点将如何的图景。这里，这一个反馈循环产生了。早期开放市场的性质将刻画出产品和技术演变的方式。分析者必须试图以重复的方式在该图景中建立这种内部作用。

图 10—2　新兴产业中的预测

下一步是为每一个产品/技术/市场图景建立竞争含义并预测不同竞争对手的可能成功。这一过程可能包括预测新企业的进入，而且完成它可能需要进一步的反馈，因为竞争对手的性质和资源能够影响产业发展方向。

已经建立起图景后，企业需要考察其地位，评价它该把宝押在哪个图景上，或者如果每个图景真的发生的话，它该采取什么战略行动。如果企业有资源，它可以选择争取促使最有利的图景发生；或它由于资源有限或较大不确定性而将被迫保持灵活性。无论哪种情况企业将受益于清晰地辨识重要事件，这些重要事件将表明一个或另一个图景是否会真的发生，以便为其战略规划和技术追踪形成要点。

进入哪个新兴产业

进入哪个新兴产业的选择依赖于类似于上边描述过的一种推演的结果。如果一个新兴产业的最终结构（不是最初结构）是与高于平均水平回报相一致的，并且如果企业能够在产业中建立长期防御性地位，则它将很有吸引力。后者将依赖于其相对于移动壁垒的资源，这种移动壁垒将发生演变。

企业经常因为新兴产业发展迅速，因为现有企业当前都很盈利，或因为最终产业规模注定会很大而进入该产业。这些可能都有道理，但进入决策必须最终依赖于产业分析。本书第三篇第十六章极为详尽地讨论了进入一个产业的决策。

第十一章　产业向成熟转化

作为演变进程的一部分，许多产业经历了从高速增长到有节制增长的时期，这一时期通常叫作产业成熟时期。雪车、手动计算器、网球场及设备、集成电路仅仅是在 70 年代中后期达到这一阶段的产业中少数几个例子。正如在第八章中讨论的，产业成熟不是发生于产业发展过程中某一固定点，它可以因为发明创造或其它给产业不断注入活力的事件而被推迟。而且，作为战略性突破的后果，成熟的产业可能重新得到迅速增长，因此经历不止一次向成熟的转化。牢记这种重要的可能性，让我们考虑这样一种情况，产业向成熟转化正在发生，阻止这种转化的可能性被彻底排除。

对一个产业中的企业来说，向成熟转化几乎总是一个关键时期。在这个时期中，企业的竞争环境经常发生根本性变化，这要求企业艰难地作出战略反应。有时企业会在清楚地认识环境变化方面遇到麻烦。即使它们觉察到了这些变化，对它们作出反应所要求的战略性转变也可能正是企业难以实现的。另外，按照组织结构及其领导地位的含义，向成熟转化的影响会延伸并超出战略考虑的范围。在应该进行的战略调整中管理调整是最困难的。

本章将以本书第一篇中的分析为基础，探讨其中某些问题。这种探讨将集中于辨识由转变引起的战略和管理问题而非转变过程自身的分析。产业演变本身已在第 8 章作过深入讨论。

转化中的产业变迁

向成熟转化往往意味着一个产业竞争环境中的多种重要变化。某些可能的变化趋势如下：

1.增长放慢意味着市场占有率方面更激烈的竞争。随着企业无法仅仅靠保持其市场份额而保持其历史上的增长速度，竞争注意力转向产业内部，去争夺其它企业的市场份额。这种情况 1978 年曾在洗碗机产业发生，当时这一产业正趋于饱和，两个企业——通用电气和 Maytag 公司开始对 Hobart 公司的高价格细分市场发起了侵略性攻击。在市场占有率方面，日益加剧的竞争要求对企业前景作根本性的重新定向，并建立一整套全新的关于竞争对手将如何行动、如何反应的假设。第三和第四章中所述的竞争分析必须重新进行。过去获得的关于竞争特性及反应的知识如果不完全舍弃也必须重新评价。不仅竞争者可能变得更富攻击性，而且产生错觉及发生非理性报复的可能性很大。向成熟转化时，价格、服务以及促销战的爆发都是常见现象。

2.产业中的企业更加倾向于向有经验的老客户销售。产品不再是新的，而是已定型的和取得了合法地位的。客户往往在知识和经验方面日益丰富，已经购买过产品，有些还是多次购买过。客户的注意力从决定是否购买产品转向在不同品牌之间进行选择。争取这些口味已经改变的客户的方法要求对战略进行重新评价。

3.凭争经常趋于而且强调成本和服务。慢速增长、更多有知识的客户以及技术更为成熟的结果是，竞争趋势变得更加成本导向和服务导向。这种发展改变了对产业中取得成功的要求，可能要求企业对其习惯于不同条件下进行竞争的“生活方式”来一次戏剧性的重新导向。成本增长的压力可能迫使企业购买最新式的工具设备从而增加了对资金的需要。

4.在增加产业的生产能力和人员时出现过剩问题。当产业向慢速增长调整时，产业生产能力的增长也必须相应地放慢速度，否则将出现剩余。因此，企业增加生产能力和人员的目标必须作根本改变，并忘掉过去一片兴高采烈的景象。企业应当密切关注竞争对手生产能力的增加并准确把握增加自身生产能力的时机。高速增长不再能因迅速消化多余能力而很快地弥补失误。

正在成熟的产业中很少出现这种对前景期望的转变，相对于需求而言过度的生产能力投入倒是很普遍的现象。过度投入导致一段时期内生产能力剩余，这加剧了转化时期爆发价格战的趋势。产业中生产能力的有效增长规模越大，过剩能力问题就越难以解决。如果增加的人员是技能高度熟练而且经过长时间招募过程和培训的，事情会更加困难。

5.制造、营销、批发、销售及研究方法经常发生变化。这些变化是由对市场份额更加激烈的竞争、技术成熟、客户更为老练等造成的（某些可能的变化已在第八章中进行了讨论）。企业面临的问题是，要么对其职能方针从根本上重新导向，要么采取战略行动消除重新导向的必要。如果企业必须在方针上对这些变化作出反应，那么几乎总是需要资金来源和新技能。采用新的制造方法可能会加剧上述生产能力过剩的问题。

6.新产品及应用更加难以获得。增长阶段是新产品及应用的迅速发展时期；随着产业成熟，保持产品不断变化的能力日益受到限制，或者成本和风险急剧增加。在众多的变化当中，这一变化要求企业在对研究和开发新产品的态度上重新认识环境，确定方向。

7. 国际竞争加强。伴随着产品标准化和日益强调成本，技术成熟的结果是，产业转化常常以明显的国际化竞争的出现为标志。促使产业国际化的力量在第十三章详细讨论，它们是全球性竞争的某些关键含义。与国内企业及其赖以经营的本国市场基地相比，国际竞争者常常具有不同的成本结构和不同的目标。在一个类似于美国这样大的市场中，大规模的出口或对外投资往往使产业向成熟期的转化提前发生。

8.转变期产业利润通常下降，有时是暂时现象，有时是永久性的。慢速增长、更为老练的客户、更强调市场份额，加上所需战略转变的不确定性和困难往往意味着产业利润将在短期内从转化期以前的水平上降下来。有些企业所受的影响比别的企业更大，而市场份额小的企业通常是最受影响的。一段时期内，利润下降使现金流量减少，而现金可能正是亟需的；它们还将使公众持股企业的股票价格下跌，使债务融资的困难增加。利润能否回升取决于产业转移壁垒的高低和第一篇中讨论过的其它一些产业结构因素。

9. 中间商的利润下降，但其力量增长。由于与行业利润下降同样的原因，中间商的利润受到挤压，许多中间商在制造商利润受到明显影响之前离开产业。这种情况可以在最近电视机和娱乐车辆中间商的行动中看到。这种趋势加剧了产业中竞争者们为中间商而进行的竞争，因为中间商在增氏阶段很容易找到并保持，但在成熟阶段则并非如此。因此，中间商的力量会显著增强。

转化的某些战略含义

经常伴随着向成熟转化而发生的变化代表着产业基本结构的可能变化。产业结构中每一主要因素通常在变化中：总体转移壁垒、多种壁垒的相对重要性、竞争激烈程度（通常增长），如此等等。结构变化几乎总是意味着企业必须作出战略反应，因为它意味着产业中竞争的基本内容发生了相应的变化。

在转化中经常出现某些特殊的战略问题。它们作为问题被提出以供探讨，而不能看作可应用到所有产业中的概括性结论；像人一样，各种产业的成熟略有差别。即使产业是成熟的，这些变化中的许多也可作为新企业进入一个产业的基础。

在总体成本导向、棱歧立异、目标集聚之间艰难选择--产业成熟使战略上的两难处境更加严重

迅速增长容易粉饰战略错误，使大部分企业（如果不是全部的话）得以生存甚至财务上大为成功。战略的试验性很高，因此多种战略可以并存。但是，战略上的草率往往在产业成熟时被揭示出来，产业成熟可能迫使企业面对——经常是第一次——在第二章中所述的三个通用战略中进行选择的需要，这变成了生存问题。

复杂的成本分析

在成熟期，为了（1）使产品组合合理化，（2）正确定价，成本分析变得日益重要。

产品组合合理化

虽然在增长阶段众多的产品系列和频繁的新型号新选择引入都是可能并经常是必要的，而且为企业发展所欢迎的，但在成熟期环境下，这种情况不再可取。成本竞争和为市场份额进行的战争要求太高了。结果，为了从产品系列中删除无利的项目，将注意力集中于那些或是明显有利的项目（技术、成本、形象等）或“好”客户[①]购买的产品，有必要在复杂的产品成本计算中作一定数量的改进。多组产品平均分摊成本，或为成本计算目的而平均分摊管理费用，对于评价现有及可能的新增产品类型就变得不合适。有时使产品组合合理化需要装备计算机成本计算系统，而本来在产业增长年代里这并不很受重视。例如，这种产品删减在 RCA 公司相对 Hertz 公司取得的成功来说是至关重要的。

正确定价

与产品组合合理化相联系的是在成熟阶段定价方法的变化。[②]虽然平均成本定价法或以一个产品系列而不是以个别单项产品定价在增长年代是足够的，但成熟期经常要求日益加强对单个产品成本进行衡量的能力并定出相应的价格。在产品系列中，通过平均成本价格法，不明显的交叉补贴掩盖了某些市场不能支持其实际成本的产品，并在客户对价格不敏感的情况下放弃了

[①] 见第六章。

[②] 平均成本定价法对发展类型完整的产品生产线和建立市场地位是可取的。

利润。交叉补贴还招致竞争对手针对人为定价过高的产品进行削价或引入新产品。那些缺乏复杂成本计算以使价格合理化的竞争者，和那些不迅速对不合理的定价过低的产品进行价格合理化的竞争者，在成熟的产业中，有时会成为问题。

在成熟期，有时价格战略的其它方面也应该而且能够变化。例如，Mark Controls 公司通过删除无利产品并且与客户重新谈判，以增加随通货膨胀同步增长的条款等方法，在耐磨阀产业中取得了巨大成功。在传统上，产业合同中的价格是固定的，在增长阶段，通货膨胀调整对于提高价格并不是至关重要的；没有任何一个企业曾经就同步增长价格条款进行谈判。但在成熟阶段，当抬高价格变得日益困难之时，这种作法被证明具有极大益处。

我们可以这样总结本节中的这一结论和其它观点，即：在多方面同时提高的财务意识水平在成熟时期经常是必要的，而在产业发展阶段，新产品引入或研究工作已经适宜地取得了重要地位。提高财务意识依管理阶层对环境的认识和所受训练不同而或多或少有些困难。在 Mark Controls 公司的例子中，是引进了一个财务导向的外来者才在一个家族企业居控制地位的产业中引发了财务改革。

生产流程创新和为制造进行设计

在成熟期中，流程创新的相对重要性通常提高，重要性同样提高的还有用于设计产品以及使低成本制造和控制得以实现的交货系统的支出。[③]日本企业在这一方面付出了巨大的投资，在电视机等产业中的许多成功都可归因于这一点。在成熟的食品服务产业中，在 Canteen 公司行业地位的提高中，为制造而进行设计就是一个重要因素。Canteen 公司从过去允许各地厨师自由准备饮食转而要求使用全国范围内统一的饮食配方，这种变化改善了饮食质量的一致性，使厨师在地区之间调动更容易，更利于实现操作控制，并造成了其它方面的成本降低和生产率提高。[④]

日益增长的购买范围

增加现有客户购买比寻求新客户更可取。对现有客户增加销售常常可以通过提供外围设备和服务、产品升级、扩展产品系列等方法来实现。这种战略可能使企业跨出原产业而进入相关产业。这种战略与发现新客户相比，代价通常较低。在成熟产业中，获得新客户通常意味着为市场份额而与竞争对手战斗，最终结果的代价是昂贵的。这一战略曾经被或正在被有些企业成功地实践着。这些企业包括 South Land 公司(7—Eleven Stores)、HFC 及 Gerber Products 公司等。South land 公司正在迅速将食品、自助加油站、弹子球机和其它一些产品增加到原有的产品中去，以争取其客户更多的购买并增加冲动购买，同时避免建立新店址的支出。同样，HFC 正增加新服务项目，如税务准备、更大的贷款甚至银行业务，以扩展可销售给其巨大客户群的产品。Gerber 公司的“每个婴儿更多消费”战略是这种方法的另一种变形，它在其占支配地位的婴儿食品系列之外又增加了婴儿服装和其它婴儿产品。

---

③ 有关这种情况的研究可见 Abemathvl978 年著作。

④ 简单的描述可参阅《商业周刊》，1977 年 8 月 5 日。

购买廉价资产

由于向成熟转化影响而形成的企业不景气，有时可以用很低的价格获取资产。购买不景气企业的资产或购买破产清偿资产的战略可以改善利润，并在技术变革幅度不太大的情况下创造低成本的地位。这一战略曾被啤酒业中不太知名的厂家 Heilman 公司成功运用。尽管越来越专注于产业的高层次，但通过以低价兼并地区啤酒厂和旧设备的方法,Heilman 公司在 1972 至 1976 年间实现了每年 18%的增长（1976 年销售额达到 3 亿美元），其权益收益率超过 20%。产业中的领导者因反垄断法而受阻，不能采用兼并的方法，并被迫按当前价格建设新的大工厂。

Whiie Consolidat-ed 公司运用了这一战略的另一种变形，它专注于购买不景气企业,以低于账面价值的价格购买了 Sundrand 公司的机械工具业务和西屋公司的部分电气业务，由此降低了管理费用。在许多例子中，这种战略导致了获利的结果。

客户的选择

在成熟期，当客户变得更有知识且竞争压力增强时，客户选择有时对于持续获利能力是关键因素。那些在过去从未使用过侃价力量或因有限的产品选择而缺乏力量的客户，在成熟期通常不会因不好意思而不使用他们的力量。正如第六章讨论过的，辨识“好”客户并保住他们，是非常重要的。

相异的成本曲线

在一个产业中，经常存在不止一种成本曲线的可能性。在成熟市场上并非彻底成本导向的企业有时可能发现新的成本曲线，这种曲线可能使企业对某些类型的客户、产品类型或订货数量而言实际上成为低成本制造商。这一步骤是执行第二章所述集聚总战略的关键。图 11-1 可以作为一个例子。

图 11—1　替换的成本曲线

企业明确设计其制造过程以获得灵活性、快速生产准备和小批量订货(例如，通用的、计算机控制的机器等），可能在满足客户订单和小批量生产上取得相对于大规模厂商的成本优势。在这种形势下，一种可行的战略是集聚于图 11-1 所示圆圈部分的定货。使这种战略成为可能的成本曲线差异建立于小额定单（custom or-der）、特定小额产品类型等的基础之上。wickham Skinner，公司以其“集聚工厂”的概念描述了如何实施这种制造战略。[5]

在国际环境中竞争

企业可因在国际环境中竞争而免于成熟，因为在国际环境中这一产业的结构有利得多。这种直接了当的方法曾被有些企业实行过，例如，金属容器和装饰产业中的 Crown Cork 公司和 Seal 公司，农场管理产业中的 Massey 一 Ferguson 公司等。有时在本国市场上已经过时的设备可在国际市场上有效地使用，从而极大地降低进入成本。或者产业结构在国际环境中更有利，因为那里老练又有力量的客户较少，竞争对手较少和其它类似因素。这种战略的困难在于要面临国际竞争风险并且其仅仅推迟成熟而非解决对它的事实。

---

[5] 见 Skinnerl974 年著作。

是否应试图进行全面转变

从需要实质性的（可能还是新的）资源和技能这一点来看，不应理所当然地认为，应该尝试在成熟产业中成功竞争所要求的所有战略。这种选择不仅依赖于资源，而且依赖于有能力在产业中继续经营的其它企业的数量、产业向成熟调整所预期的动荡时间和产业未来利润前景（这依赖于未来产业结构）。

对于某些企业，撤资战略可能比对结局未知的企业进一步再投资要更好，这种作法就是在液体乳制品业中 Dean 食品公司所实行的。

Dean 特别强调致力于削减成本和精心选择在用于降低成本的设备上投资，而不是致力于市场地位的扩张。

产业的领导者可能处于（也可能不处于）进行转化所需调整的最佳位置，特别是如果它们已建立的战略具有极大惯性或与产业发展增长阶段所必须的战略联系紧密。假如调整所需的资源存在的话，一个小企业的灵活性在转化时期可能被证明是有益的。小企业可能更容易对市场进行细分。同样，在转化时期那些具有资金和其它资源但与过去没有联系的新进入企业经常能建立强有力的地位。如果长期产业结构有利，转化时期引起的动荡将为潜在进入者提供机会。

转化时期的战略陷阱

除了如上所述在辨识转变时期的战略含义上遭到失败以外，另外还有一种倾向，即企业可能落入某些有特色的战略陷阶，成为被捕食的牺牲品。这些陷阱如下：

1.一个企业的自我感觉和对产业的感觉。企业在不断树立自我形象或感觉井提高自身相对能力（“我们居于质量领导地位”；“我们提供高水平的客户服务”），这种感觉在形成战略基础的含糊设想中有所反映（见第三章）。在转化过程中，随着买方的首选有所调整，竞争对手对新的产业环境作出了反应，这种自我感觉变得越来越不正确。同样，企业对产业、竞争对手、客户和供应商所作的某些假设在转化期间也不再有效。然而，转变这些建立在过去实际经验基础上的假设有时是一种困难过程。

2.陷入中间状态。在向成熟转变时期，如第二章所述陷入中间状态的问题变得尤其尖锐。转化过程经常使得过去的战略得以实行的宽松环境不再存在。

3.现金陷阱——在成熟的市场上投入资金建立市场份额。只有能指望将来的流动性的时侯，现金才应该被投入经营活动。在成熟、慢速增长的产业内，为创造市场地位而进行现金投入合理化的假设经常是很英勇的。产业成熟不利于长期提高或保持利润，以使流入现金现值补偿现金流出而回收现金投资。因此，成熟的产业可能是现金陷阱，特别当一个企业的市场地位并不强但企图在成熟的市场上建立大的占有率时更是如此。这种情况成功的机会极小。

一个与此有关的陷阱是在成熟的市场上注重于总收入而不是获利能力。在增长阶段，这一战略令人满意，但在成熟期这种战略面对的通常是逐渐减少的利润。60年代后期，Hertz公司就遇到了这种严重问题，并给予RCA公司以极大机会在70年代中期成功地实现了利润好转。

4.为了短期利润太轻易地放弃市场份额。转化时期面对利润压力时，似乎有一种倾向，有些企业试图保持过去的获利能力——其代价是市场份额或放弃市场营销、研究活动和其它需要的投入。这势必损害日后的市场地位。在成熟产业中如果规模经济显著却不愿接受较低利润是目光严重短浅的表现。当产业合理化发生时，一个低利润时期不可避免，这时避免过度反应需要头脑冷静。

5.对价格竞争怨恨和不理智的反应（“我们不在价格上竞争”）。经过了一段不需要进行价格战的时期后，接受价格竞争的必要性对于企业是很困难的，因此，回避价格战是一条神圣的原则。有些管理人员甚至将价格竞争看作不体面或有失身份。对转化作出这种反应是很危险的，尤其当企业只有采取进攻姿态制定价格政策方能占有市场时，而市场对其长期建立低成本地位是重要的。

6.对产业实践中变化的怨恨和不理智的反应（“他们在伤害这个产业”）。产业实践中的变化，如市场技术、生产方法和批发商合同的性质等经常是转化中不可避免的组成部分。它们可能对产业长期潜力非常重要，但常常受到抵制，如机器对手工的替代在某些体育器械产业受到抵制，而且企业不愿采取进攻姿态去推销其产品（“市场行销在这个产业中行不通，需要的方法是个人销售”），如此等等。这种抵制行为可能使一个企业在适应新环境时严

重落后。

7.过于强调“创造性的”“新”产品，而不是改进和积极地推销现存产品。虽然一个产业在早期和增长阶段的成功依赖于研究与新产品，但成熟的出现往往意味着新产品和应用更不容易获得。正确的方法是改变集聚于创造性活动的状况，以标准化代替求新，并以一定代价实现良好调整，然而这种发展无法满足某些企业并受到抵制。

8.以坚持“高质量”为借口而不去适应竞争对手侵略性的定价和营销行为。高质量可能是企业的重要力量，但当一个产业成熟时，质量差异有受侵蚀的趋向（见第八章）。即使这种差异还存在，更有知识的客户也可能在过去买过产品的市场中选择更低价格以代替质量因素。困难的是使许多企业接受这样一种现实，即他们不拥有质量最高的产品或他们的质量不必要过高。

9.即将来临的生产能力过剩。生产能力超需要投入或成熟时期随竞争引起工厂现代化而来的生产能力增长的结果是，某些企业可能拥有过剩生产能力。仅仅它的存在就造成了微妙或显著的“必须物尽其用”的压力，而使用这种生产能力可能会损害企业的战略。例如，用第二章的术语来说，即将来临的过度生产能力使一个企业陷入两难境地，而不能保持一种更专一的方法。它也可能造成管理压力从而导致坠入现金陷阱。可取的做法往往是出售或削减过剩能力而不是保持它。但是很明显，生产能力不应被出售给任何可能将其应用于同一个产业的经营者。

成熟的组织含义

我们将考虑由战略的重要变化、规模演变和企业多角化而引起的组织变化要求。在产业成熟期组织结构与企业战略保持一致的要求对二者同等真实地存在。在组织结构和各种制度的发展过程中向成熟转化可能是一个关键步骤之一，尤其是在控制和激励制度中必然会发生一些微妙的调整。

我们已经从战略高度讨论了一个企业必须如何准备调整其竞争重心使之与产业成熟期间时常变化的要求相适应。这可能要求更多地注重成本、客户服务和真正的营销行为（与销售相对）。对与改善老产品相对立的新产品介绍的注重程度可能必须降低。较少“ 创造性 ”和较多注意细节和实用主义通常是成熟产业的要求。

这些战略重点的转移明显地要求组织结构与机制的变化予以支持。有必要为了突出和控制业务的不同领域而设计机制。在成熟产业中可能要求更紧缩预算、更严格控制和新的以绩效为基础的激励机制，一切都比过去所使用的更正规化，[6]对财务资产如库存和应收帐款的控制变得重要。所有这些变化都是在某些产业中企业转化成功的重要因素，包括最近通过转化期的疗养院和娱乐车辆产业等。

在功能之间或制造设备之间必然经常出现更多的协调以使企业成本具有竞争性。例如，产业成熟意味着过去独立运行的地区性工厂必须联合起来并更好地协作，不仅需要新机制和新流程，而且必须在工厂管理工作中进行重大转变。

有时对于这一系列变化可能存在抵制。正如前面所讨论的。对领先地位和高质量产品引以为豪的企业可能对进行“ 乏味的 ”价格竞争和进攻性市场营销感到困难。在这些方面的竞争经常在组织内部受到强烈憎恨，从车间直到销售人员都是如此。为成本而牺牲质量和为成本进行更紧密的控制受到抵制。另外，新的汇报要求、新的控制、新的组织联系和其它一些变化有时被看作是个人自治的丧失和一种威胁。当企业进入成熟期时，必须准备重新教育和激励各个层次上的员工。

最高管理阶层也必须了解随着产业向成熟转化而出现在组织中的激励气氛的细微变化。在转化之前的增长时期，提升的机会通常较大。在迅速增长企业中，雇员激励程度较高，本能的工作满足感省去了以内部正式机制方式建立的企业忠诚。然而，在更成熟的竞争环境，较少增长，较少破力，较少激动人心的场面，充当先锋和独一无二的精神也日渐消失。这种发展给最高管理层造成了许多极端困难的问题。

1.对财务状况的期望下降。在管理者心中可接受的增长和利润水平通常必须下降。如果管理者试图达到过去的水平，除非企业在市场上居于极强有力的地位，否则他们必须采取将对处于成熟市场上企业的健康功能造成极大损害的行动。因为组织在过去的成功中已建立起财务业绩优异的传统，这种期望下降是一个困难过程，因此，我急于加上一句，组织的最高管理层在修

---

[6] 从企业家管理向专家管理转化的过程中，组织和机制必然会更加合理化，正规化和非人为化。然而这种转化本身是非常困难的，重要的是注意到下面这一点：作为成熟带来的竞争环境变化的结果，适应产业成熟所要求的组织转化可能还涉及到关键管理体制的结构和侧重点变化。如果企业中这两个转化同时发生，那将是一场严峻的挑战。

正其期望时也有同样的问题。

2.组织中更多的纪律限制。如前所述，成熟产业中所有常见的环境变化要求组织少一些松懈，多一些纪律，以执行其所选的战略。这种需要以有形的和无形的方式遍布组织的各个层次。

3、对提升的期望下降。在更成熟的环境中，过去的人事提升率成为不可能。然而管理者们习惯上认为成功的标志是以原先的步伐升迁。许多管理人员在转变时期因此而离去，组织对最高领导层的压力可能极大。对于最高管理层的挑战是如何发现新的方法去激励和奖励员工。转化在这方面的压力使有些企业实行多角化经营以提供增加像过去那样的提升机会。仅仅为这一原因而实行多角化是严重的错误。

4. 对人的问题更加重视。在适应成熟产业的新环境和调整战略重心的过程中，可能需要在内部对人的问题予以更多注意。组织机制要求建立更多的企业认同和忠诚，在迅速发展时期采用的方法已不再够用，必须使用更多巧妙的激励方法。需要用内在的支持和鼓励代替外部刺激和过去的报酬方式，并为可能需要的艰难的组织气氛内部调整提供后盾。

5.重新集中化。产业成熟造成的成本控制压力要求逆转过去在工厂这一层次及其它层次上创造自治的利润中心的举动。如果当初利润中心组织的设计是为了使增加新产品更容易或在产业发展时期开拓新市场，则这种重新集中化尤为正确。

返向更加功能化组织的变革增加了集中控制，能显著减少管理费用，也能增加部门之间协作的可能性。在成熟产业中，协作变得比企业家身份更加重要。Crown Cork 公司和 Seal 公司采用这种方法成功地产行了巨大转变，遇到麻烦的 Texfi 公司在纺织业中正在试图实行这种方法，[⑦]BergerK1ng 公司正在运用它对付麦当劳公司。

[⑦] 《商业周刊》，1977 年 8 月 15 日。

产业转化与总经理

产业向成熟转化，特别是要求如上所述的许多战略调整的时候，往往意味着企业新的“生活方式”。高速发展和充当先锋的刺激被成本控制、价格竞争、积极营销等需要所代替。这种生活方式的变化对总经理具有重要含义。

企业气氛可能出现总经理并不希望的极大变化。他或她不能够对雇员提供很多提升或机会，必须通过细微和正式系统越来越严格地评价工作绩效，过去的非正式化和私人友情在这种环境中很难继续存在，随着对组织的主要要求的转变，对总经理的技能要求也发生了变化。严格成本控制，跨功能协作，市场营销等等与在一个迅速增长产业中建立组织所要求的可能是非常不同的技能。这些新技能包括战略和管理两方面，调整的困难是双重的。[8]最后，总经理在过去经历的作为先驱和激动的感觉不复存在，代之而来的是坚持和生存的压力与日俱增。某种不适也经常在此时出现。

向成熟转化对一个总经理经常是一个困难时期，对于那些经历过创业的企业家（但又不仅限于他们）来说尤其如此。某些不幸但又常见的结果如下：

- 拒绝转化：总经理未能辨识和接受需要的变化或缺乏需要的技能。结果，经验的战略和组织形式顽强地维持下去。这种僵化不仅在转化时期，而且在企业面临其它不利局面时，都是对战略困难常见的反应。[9]
- 放弃积极的管理：认识到企业中新生活方式不再令人满意，或他（她）的管理技能不适于新情况，总经理便失职地放松控制。

产业转化对于总经理的影响不仅对于总经理本人，而且对于多角化企业的管理，都是一种重要信息。在一个成熟产业中，衡量部门经理的标准通常需要改变，这正如总经理的技能和目标应当改变一佯。由于某种原因，当一个部门进入成熟，经理轮换是一种适当方法，在多角化企业中有一种倾向，即对部门经理采用同一个标准，而不考虑他们面临的基本不同的战略情况，并希望某一环境下有能力的经理也可以在其它环境下实行良好管理。注意向成熟转化的管理含义是避免这些困难的一种方法。

---

[8] 在从企业家管理向专家管理的经典式转化过程中，总经理所需的技能调整很大程度上仅与组织和行政问题有关。

[9] 见 POrierl976 年著作。

第十二章　在衰退产业中的竞争战略

从战略分析的角度看，衰退产业是指在持续的一段时间里产品的销售量绝对下降的产业，[①]因此，这种不景气不能诉诸于是由于经济周期或者一些短期例外事件，如工人罢工或原材料短缺等，而是描绘了必须制定终局战略的真实情景。一般来说，总是有一些产业处于衰退状况，但随着世界经济的慢速增长，成本快速增加而引起的产品更新换代以及在某些领域如电子、计算机和化学中持续不断的技术更新，这种困难的结构性环境可能已经变得更为普遍了。

虽然衰退产业作为产品生命周期中的下降阶段被误以为早为世人熟知，但迄今还未被仔细研究过。在产品生命周期模型中，下降阶段的特点是：市场销售量降低、产品类型减少、研究和开发以及广告费用降低和竞争者减少。广这个阶段里，一个被普遍接受的战略是“收割”战略，即取消投资并从该业务领域中最大限度地产生现金，随后以蜕资告终。现个为制定计划普遍采用的产品组合模型，对衰退产业有同样的建议：不要在增长缓慢或负增长的、不利的市场投资，而应从中抽取现金。

对衰退产业的一个广泛深入的研究说明，在不景气阶段，竞争的性质以及企儿为对付这种不景气而采用的可能的战略选择是非常复杂的。为应付这种不景气状况，不同产业有明显不同的竞争方式。一些产业从容度日，而另一些产业以苦苦争斗、慢性生产能力过剩和沉重的经营亏损为特点。成功战略有各种各样，一些企业采用对衰退产业大量再投资使其业务领域变为更好的摇钱树的战略。另外一些企业则避免损失的方法是在这仲不景气被普遍确认之前采用退出、不参与“收割”的战略，由它们的竞争对手来承担损失。

这一章将把第一篇中分析工具应用到衰退产业的某一特定环境中。在这一环境中，衰退本身已经超出了产业守成者的控制能力。[②]我首先阐述在衰退阶段决定竞争性质的结构性条件以及产业对那些驻留下来的企业的有利之处。其次，将较详尽地辨识在下降阶段企业可用的基本战略选择（终局战略）的变通方案。最后，总结选择战略的一些原则。

[①] KathrynRudieHarrigan 为这一章做了大量工作，她在哈佛是我的学生，现在是达拉斯德州大学商学副教授。

[②] 有时衰退局面可能由于创新、降低成本和其它环境变化等原因而逆转。第八章已经讨论过一些延缓衰退的方法；这一章我们的重点是这样一些产业，可能的补救措施都不能奏效，因此战略问题是如何对付衰退。

衰退阶段竞争的结构性决定因素

在第一章中，分析了一些结构性的因素，在一个产业的下降阶段里，它们对于决定竞争的性质起了非常重要的作用。销售额缩减使这一阶段变化莫测。但是无论怎样，刚刚萌发的竞争压力侵蚀产业利润的程度却依赖于一些关键因素，而这些关键因素影响从该产业撤出生产能力的难易程度以及剩余企业试图平抑其销售低潮的艰辛程度。

需求状况

在下降阶段，需求下降的过程以及剩余细分市场的特性对竞争有着主要的影响。

不确定性

竞争者（无论是理性地还是非理性地）观察到的需求量是否将继续减少的不确定程度是它影响终局竞争的最重要因素之一。如果企业相信需求可以口升或平稳，它们可能将试图固守其现有的位置并驻留在此产业中。他们无视销售量降低而试图保持现有位置所做的努力有很可能导致一场痛苦的战斗。这种状况已经在人造纤维产业中发生，在该产业中存在着持续的而且可能会被证实的期望，即在汽车轮胎帘芯市场上，人造纤维败于尼龙和钢材，以及在纺织市场，败于其它纤维制品的情况或许能有所改观。另一方面，如果所有企业都确信需求将继续下降，企业从市场撤出的过程将会以适当形式加快。以乙炔产业为例：在化学过程中天然气惊人的高成本将使乙烯成为一种低成本的替代品，趋势很快就变得十分明显。在这种情况下，效益低的企业应该尽早制定撤出战略。

不同的企业对未来需求的认识不同。一些企业可能预计需求有可能回升而继续坚持下去；而且在衰退产业的历史中有一些证据，企业在产业中的位置和它的退出壁垒影响它对产业需求下降可能性的认识。企业越强大或退出壁垒越高，对前景越乐观。

衰退的速度和形式

这种衰退速度越慢，越容易被企业现有地位分析中的短期因素所掩饰，对未来衰退的不确定性越大。不确定性极大地增加了这一阶段的不稳定。另一方面，如果需求急剧下降，企业很难证明乐观预测的合理性。另外，销售量大幅度下降使整个工厂倒闭或整个部门被取消的可能性更大，这样可以很快调整个产业的生产能力。需求平稳下降也可引起不确定性。如果像在人造纤维和醋酸人造纤维产业中一样销售量固有地就不稳定，区分销售的下降趋势与阶段性的波动就很困难。

在一定程度上，衰退的速度是企业决定减少生产能力所采取的方式的函数。在那些产品对客户非常重要的产业中，如果一两个主要生产厂家决定退出市场或缩小生产能力，需求可能急剧下降。客户为能否继续买到这种关键产品而担忧，因而他们倾向于更快地转向使用替代品。所以，早期宣布退出的那些企业会严重地影响衰退速度。当衰退由于销售量缩减使成本（可能还有价格）上升而持续的时候，速度也有一种加快的趋势。

剩余需求的购买力结构

当需求下降时，剩余需求购买力的性质对于决定剩余竞争者的盈利性起主要作用。像第一章概述的那样，在一个完整的结构分析的基础上，这种性

质可以或多或少地为竞争者的获利能力提供有利的前景。例如，在雪茄烟产业里，一个主要的剩余需求是高价位细分市场。这部分需求不受替代品的影响，拥有对价格不敏感的客户，而且这部分需求易于接受高档次的歧异产品。即使是在产业衰退时期，那些能够在这一细分市场中保持地位的企业仍能获得高于平均水平的利润，因为它们在竞争中捍卫了自己的地位。在皮革制品产业中，室内装饰用皮是一个幸存的需求部分，技术更新与产品歧异对它有相同作用。另一方面，在乙炔产业中，乙炔尚未被乙烯所替代的那部分市场还是受到了其它替代产品的危胁。在这部分市场上，由于乙炔的固定生产成本很高，所以它是一个价格竞争的日用产品。因此，剩余购买力的利润潜力不容乐观。

一般来说，如果剩余需求来自对价格不敏感的客户和一些侃价力量不强的客户，幸存者在终局竞争中是有利可图的，因为他们的转换成本很高并具有在第六章中讨论的其它特征。通常，当剩余需求是一种更新需求和原始设备的生产厂一家的需求消失时，剩余需求对价格不敏感。终局竞争的盈利性也将依赖于剩余需求对替代产品、对有实力的供应商的敏感程度，也依赖于移动壁垒，因为它使服务于剩余细分市场的企业免于受到那些从失去的市场中寻找出路的企业的攻击。

衰退的原因

产业需求下降有多种不同的原因，在衰退阶段，它们对竞争有不同的含义，这些原因有：

技术替代。衰退的一个原因是技术革新创造了替代产品（如电子计算器取代了计算尺），或者通过显著的成本与质量的变化而生产了替代产品（如人造皮革），日益增加的替代产品通常降低利润，同时也降低销售量，因此，这个原因能够危胁产业利润。如果在此产业中，部分需求不接受或者抵制替代品，并且具有像前述意义上有利的特性，对于利润的负作用即可得到缓和。对于未来需求，替代品可能带来不确定性，这取决于不同产业。

人口。另一个衰退的原因是购买这种产品的客户群规模减小。在产业的各环节中，在下游产业里，人口减少引起需求下降。作为一种衰退原因，人口并不与替代品的竞争压力同时出现。因此，如果生产能力有秩序地撤出受人口下降影响的产业，剩余企业仍可像那些在衰退以前撤出的企业一样获利。总之，人口变化经常带有很大的不确定性，正如我们已经讨论的那样，在衰退阶段。对于竞争而言它是不稳定的。

需求的变化。由于社会或其它原因改变了买主的需要或爱好，对某种产品的需求可能下降。例如，雪茄的消费下降很大程度上是由于雪茄的社会认可正在急剧下降。类似于人口因素，需求的变化对于剩余销售并不一定导致替代品压力增加。然而，需求的变化也能具有很大不确定性，就像对雪茄的需求一样，这种不确定性使许多企业继续预测需求的恢复。在衰退阶段，这种情况对衰退期间的盈利性具有很大的威胁。

这种下降的原因，给出了企业察觉到的产业需求不确定性程度的线索，也给出了继续服务于剩余市场盈利性的提示。

退出壁垒

在逐渐衰退的产业中竞争的一个重要因素是生产能力退出市场的方式。然而，正如存在进入壁垒，也存在着退出壁垒，它使企业在衰退产业里继续

竞争，即使只能从投资中获得低于正常标准的收益。退出壁垒越高，产业对于下降过程中驻留企业越不利。

退出壁垒起源于几个基本原因：

耐用的和专用的资产

如果企业某项业务的固定资产或流动资产或者二者同时对特定业务、企业或使用的地方是高度专业化的，这就降低了企业投资的清算价值从而产生退出壁垒。专用的资产要么必须卖给那些打算经营同种业务的企业（而且如果它们专业化程度足够高，就可把它们应用到同样的位置），要么迅速贬值而必须被废弃。希望把这些资产应用到同种业务中的买主通常很少，因为那些使得企业想在衰退市场上销售它的资产的原因不可能鼓励潜在的买主。例如，生产乙炔的合成纤维工厂或人造纤维工厂具有高度专业化的设备，这些设备必须卖给有同样用途的工厂或废弃。而且，拆除和运输一个乙炔工厂非常困难，以至这样做的成本可以等于或超过残值。一旦乙炔和人造纤维产业开始衰退，愿意继续经营这些工厂的潜在买主是几乎不存在的；那些被出售的工厂是在对帐面值大幅度折价的基础上出售的，并且经常出售给投机者或那些孤注一掷的雇员团体。在衰退产业里，库存价值也很低，尤其是如果它的正常周转很慢的话。

如果一项业务资产的清算价值很低，即使经过折现的未来现金流的期望值不高，从经济角度考虑企业仍应继续经营这项业务。如果资产是耐用的，帐面值可能大大超过清算价值。因此，清算就可能使企业遭受帐面损失，而以经济眼光来看，保留这项业务是合理的，因为折现后的现金流超过了业务被蜕资时可收回的投资，即机会成本。在任何情况下，只要帐面值超过清算价值，蜕资就会造成资产注销，它对企业退出有一定的阻滞作甩，这一点将在稍后讨论。

在某一特定业务中,评价由资产专业化引起的退出壁垒时.问题在于是否存在使资产继续或部分地继续使用的市场。有时，即使资产在国内价值很低，它仍能销售到处于不同经济发展阶段的海外市场。这种转移提高了清算值从而降低了退出壁垒。但是，无论是否拥有国外市场，当产业衰退越来越明显时，专业化资产的价值总是在减少。例如，Raytheon 公司在 60 年代初期，当彩色电视机需要大量显像管时，出售了它的真空显像管生产设备。这一行动,与在此产业刚刚渡过不景气时期的 70 年代初期抛售真空显像管设备的企业相比，大大提高了清算价值。一旦在美国产业衰退显而易见，很少有（如果有的话）美国的生产厂商有兴趣在晚期购买设备，而向不发达国家提供真空显像管的其它外国企业或者已经购买了生产显像管的企业，或者已处于很强的讨价还价的地位。

退出的固定成本

退出的大量固定成本往往降低业务清算价值的有效值，从而提高退出壁垒。一个企业经常面临着大量劳动力安置成本。事实上，在一些国家，如意大利，由于政府不赞同失业，退出的固定成本非常高。当一个企业被蜕资时，在相当一段时间里必须使用许多高技能的经理、律师及会计师等的工作日，这一点代价不菲。有时，为了保证退出之后一些老客户可以得到零件，必须制造一部分备用产品，这个要求带来的损失经过折算，也是一项退出的固定成本。管理层和雇员可能要求重新安置和（或）重新培训。即使撤消是允许的，撕毁购买原材料或销售产品的长期合同也必须赔偿违约金。在许多情况

下，企业要履行与另一个企业的一些合同，因此心须要支付出这类成本。

经常还有一些隐藏的退出成本。一旦撤资的决定人所周知，雇员的生产力就容易下跌，财务状况也趋于恶化。客户很快地撤出他们的业务，供应商丧失了接受许诺的兴趣。这类问题，稍后将会讨论到同时也是执行“收割”战略时遇到的问题，在所有权逐渐消亡的这段时间里可能加速损失，可以证明这是可观的退出成本。

另一方面，有时退出能够使企业避免那些本来难以避免的固定投资。例如，为了遵守环境法规而投资的要求可被避免；为保持本企业的地位而再投资的要求也可以避免。除非它们使企业折现后的清算值获取一个相等或更大的增值，否则这种投资将加速退出，因为它增加了对这种业务的投资而没有提高利润。

战略性退出壁垒

即使从经济角度上看某一特定业务，多角化企业不存在退出壁垒，但以整体战略的观点看，这项业务对企业至关重要，因此它仍可能面临壁垒。

相互关联。这项业务可能是一个整体战略的一部分，这个整体战略关系到整整一组业务，而且这个业务的退出会损害这个战略的效果。这个业务可以是这个企业标志或形象的中心。退出可能损害企业与主要分销渠道的关系，或者削弱总体购买能力。退出也可能使共用的设备或其它资产闲置，这要看它们是否具有其它用途，或者是否能在市场上出租。企业终止对客户一种仅有的供应关系不但妨碍向那些客户销售其它产品，而且损害企业在供应主要原材料与零件的其它业务中的机会。相互关联壁垒的要害在于企业把资源从衰退产业中解放出来转向新市场的能力。

进入资本市场。退出可能降低资本市场对企业的信心，或者恶化其吸引潜在兼并者或购买者的能力。如果被蜕资的业务与整体业务中有很大的相关性，放弃它就大大降低了企业的财务信用。即使从业务本身来看资产注销在经济上是合理的，它也可能对利润增长产生不利影响，或者使资本成本提高。[3]从这个角度看，经营这项业务所带来的一定时期中的小损失比一次性的巨大损失更可取。很显然，资产注销的规模将依赖于资产与它们的清算值的折价关系以及企业逐步从这项业务蜕资与一次性彻底放弃的能力比较。

纵向整合。如果一项业务与企业中其它业务存在纵向联系，它对退出壁垒的影响取决于衰退的原因是影响整个纵向链还是仅仅某一环节。在乙炔的例子中，它的过时使那些下游以乙炔为原料的化学合成品产业也变得过时。如果企业拥有乙炔生产和某一种或多种下游生产过程，关闭乙炔工厂或者导致停用下游设备，或者迫使企业寻找企业之外的其它供应商。虽然由于乙炔需求正在下降，通过与其它供应商谈判可得到一个有利的价格，但企业仍将最终退出下游业务。这里，退出决策包括整个纵向链。

比较而言，如果上游企业向下游企业销售的是一种因替代品出现而已经过时的产品，这就促使下游企业寻找一个外部供应商向它提供这种替代品，以此避免降低竞争实力。因此，前向整合企业将因业务的战略价值已消失而加速退出，而且对整个企业而言，它已是一种战略倾向。

信息壁垒

[3] 多角化企业可能有能力利用这种资产注销的税盾效应，这缓冲了退出决策对现金流的不利影响。无论如何，资产注销将影响资本市场。

一项业务与企业中其它业务联系越紧密，特别是存在共用资产或者存在一种买主一卖主关系时，取得这项业务的真实经营状况就越困难。一项相关业务的成功能够掩盖另一项业务的经营不善，即使企业考虑了经济上正确的退出决策，它还是可能失败。

管理和情感壁垒

虽然上述退出壁垒是基于合理的经济计算（或者考虑了由于信息难以获得而无法进行这些计算的情况），但是退出一项业务的困难似乎远远超出纯经济的范畴。[4]在一个又一个案例研究中凸现出的一种考虑是管理层对业务的情感纠葛与投入，伴之而来的还有他们对自身能力与成就的自豪感以及对未来的不安。

在单项业务的企业里，退出成本主宰着他们的工作，而巨从个人角度来看，退出会导致非常不愉快的的结局：

· 对自豪感的打击和“放弃”的耻辱；

· 毁灭了对长期存在的业务的认同感；

· 象征失败的外部信号将降低就业的流动性。

企业历史与传统越悠久，高级管理人员转向其它企业或职业的流动性越低，以上考虑在阻滞退出时就越严重。

有大量的证据表明个人和情感的壁垒也同样存在于多角化经营企业的高层管理中。不景气部门的经理陷于与单一业务企业的经理人员极为相似的处境。对他们来说，实在难以建议蜕资。因此，决定何时退出的担子就落到最高管理层的肩上。对某些业务的认同感在最高管理层中还很强，尤其当它们曾是企业的长期和早期业务，是历史上企业核心业务的一部分，或当初为它的开展或取得参与者们付出了大量心血时。例如，General Mill 撤出它的初始业务（面粉）的决策就是一项令人痛苦的抉择，也确实花了许多年才做出这个决策。

正如认同感一样，对外部形象的自豪感和关切也会在最高管理层产生影响。必须重申，当多角化经营企业的高层管理人员在某项预备要蜕资的业务中扮演了某种个人角色时，这一点尤为正确。而且，相对单一业务企业而言，多角化企业更有实力奢侈地用盈利业务资助表现不佳业务，有时甚至使不良部门的糟糕表现避开被揭露的命运。在多角化企业，这种能力可能使情感渗入蜕资的决策过程，尽管具有讽刺意味的是，多角化的益处之一被认为是对投资能有一个更客观更冷静的看法。

正如许多蜕资的案例研究显示的，管理的壁垒可能会如此之强以致于只有当最高管理层发生了某种变动时蜕资才会发生，尽管这时令人不满的局面已经延续了一段时间。[5]虽然这是极端的情形，但几乎每个人都同意这种观点，蜕资恐怕是管理层最不愿意作出的决策。[6]

退出的经验会减少管理的壁垒。例如，对化工产业的许多企业而言，壁垒不太普遍，因为技术失败和产品替代是常见的；有些产业中产品寿命历史上一直就很短，情况也是如此；高技术企业更倾向于发掘新业务机会来取代

---

[4] 这个说法假设管理层在某种程度上具有有效的能力可以以非“股东利益最大化”的方式行动。极端的情况是管理者们自己就是股东，存在退出情感壁垒的机会和可能性都是最大的。

[5] 有关的例子可见于 Gilmounl973 年的著作。

[6] 关于如何对付退出管理壁垒的讨论请见 Porterl976 年著作。

衰退的业务，壁垒同样较少。

政府和社会壁垒

在有的情况下，特别是在国外，由于政府对就业的关注和对当地社区影响，关闭一个企业几乎是不可能的。蜕资的代价可能是在企业其它业务中作出让步或其它强制性措施。即使在政府不正式干预的情况下，阻碍退出的社区压力和非正式的政治压力也可能非常高，这取决于企业所处的具体环境。

与上述情况极为相似的是社会关注的影响，即许多管理人士都同情他们的雇员和当地社区而对之有所感受，尽管这不会带来哪怕一个美分，但它确实存在。蜕资经常意味着失业，也可能意味着损害地方经济，这种关注与退出的情感壁垒交织在一起。例如在魁北克省，在萧条的纸浆溶解产业中，关闭纸浆工厂引起了强烈的社会关注，因为许多城镇都只有一家企业。管理人士对社会关注感到苦恼，同时还要忍受正式与非正式的政府压力。[⑦]

由于所有这些退出壁垒，尽管财务状况不容乐观，企业仍可能在产业中继续竞争。产业萎缩时生产能力不会降低，竞争者们进行残酷的争斗以求生存。在退出壁垒高的产业中，即使强大和健康的企业也难免在衰退中受到伤害。

处置资产的机制

企业资产处置的方式会大大影响衰退产业的潜在盈利性。例如在加拿大纸浆溶解产业，一个主要的工厂没有退役而是按帐面值以较大的折扣卖给了一群企业家。在这种低投资的基础上，新实体的管理者们能够在定价或其它战略方面作出对他们而言理智的但实际上严重损害企业的决策，向雇员折价出售资产也有相同的效果。因此，如果衰退产业中的资产在产业内部处置而且随后没有退役的话，此后的竞争情况比原来的业主留在产业中甚至更糟。

在衰退产业中，政府补贴经营不善的企业从而使之生存下来的情况几乎同样糟糕。不仅市场上的生产能力没有减少，由于在不同的经济条件下决策，受到补贴的企业可能更进一步地降低产业利润。

竞争的不稳定性

由于销售下降，产业的衰退阶段特别受到竞争者们激烈的价格战的伤害。因此第 1 章中勾划的决定竞争不稳定性的条件在影响产业中日趋下降的利润时变得更为严峻。在下列情况下，剩余企业的战争是最激烈的：

· 产业被视为日用商品产业：
· 固定成本很高；
· 许多企业被产业退出壁垒束缚；
· 许多企业意识到在产业中保留位置的重要性；
· 剩余企业的实力相对较为平均，因此一个或少数企业不可能轻易在竞争中获胜；
· 企业对相对竞争能力没有把握，许多企业在改变位置时尝试了不走运的努力。

供应商和分销渠道可能加剧衰退时竞争的不稳定性。衰退中产业成为供

[⑦] 关于这一产业中政府角色的深入讨论可见 Methal978 年著作。

应商的次要客户，这将影响价格和服务。[8]同样，如果产业衰退时分销渠道掌握了大量企业，控制了货架的空间和陈列或者能影响最终客户的购买决策，他们的力量将得到加强。例如在雪茄行业，由于雪茄是某种刺激品，货架上陈列的位置对其成功至关重要。在产业衰退时，雪茄分销渠道的力量显著加强，而销售商的利润则相应地下降。

对衰退中的产业竞争而言，最坏的情况是，一两个企业在产业中战略地位相对弱小但又掌握着大量的整体资源并作出极大的战略投入以在产业中继续生存。它们的弱势迫使它们用孤注一掷的方式，如大削价来提高地位。这威胁到整个产业，它们求生存的力量迫使其它企业作出反应。

[8] 但是，如果产业是供应商的关键客户，他们会努力帮助产业抵抗衰退。

衰退中的战略选择

关于衰退战略的讨论总是围绕着蜕资或收割战略；但实际上还有一系列其它的战略；虽然对任何特定产业它们之中不是所有的都是必要而且可行的。这些战略可以方便地用 4 种在衰退中竞争的基本方法来表示（见图 12—1），企业可能只采用其中一种或先后采用几种方法。实施过程当中这些战略的区别很少能截然分清，但分别讨论它们各自的目标与含义是有益的。这些战略无论在它们力图实现的目标上，还是在投资的含义上都迥然各异。在收割和蜕资战略中，业务管理是为了收回投资，这是衰退战略的传统目标。对于领导和局部领导战略，企业可能实际上投资加强它在衰退产业中的地位。

图 12—1 各种战略

领导	局部领导	收割	迅速撤资
在市场份额方面争取领导地位	创造或捍卫在某一特定细分市场中的优势地位	实施有控制的撤出投资，从优势中获利	在衰退阶段中尽早清算投资

暂且将为产业和特定企业选择战略的问题放到下一节，我们先来探讨每种战略选择的动机和实现它们的一般战略步骤。

领导战略

领导战略的目标是从某类衰退产业中获利，这类产业的结构使得剩余企业有潜力获取超出平均水平的利润，而且在面对面的竞争者中领导地位是可以实现的。企业的目标是成为产业中仅存的一个或少数几个企业之一。一旦达到这个地位，企业就转而执行保持地位或有控制的收割战略，这取决于产业后来的销售形势。[9]执行领导战略的战术步骤如下：

- 在定价、营销或其它策划用于建立市场份额的领域投资作出攻击性的竞争行动，从而确保其它企业的生产能力从产业中退出：
- 以高于其它可能获得的价格收购竞争者或其生产线以买得市场份额，这对降低竞争者的退出壁垒很有效果；
- 购买并随后放弃竞争者的生产能力，这同样降低竞争者的退出壁垒，并且确保了他们的生产能力不再被出售给产业内部；由于这个原因，一个在机械传感器产业中的领导者可能一再出价购买最弱小的竞争者；
- 以其它的方式降低竞争者的退出壁垒，例如为他们生产零件、替他承担长期合同、为他们制造私有商标产品等等，以使他们能够终止生产经营；
- 通过公开的言论和行动表明全力以赴驻留在产业中的决心和投入；
- 通过竞争行动显示出明显超群的优势，打消竞争者继续战斗的念头；
- 整理并公布能够减少有关将来衰退的不确定性的信息，降低竞争者高估产业前景因而打算留在产业中的可能性；
- 突然引发对新产品或工艺改进进行投资的需要，增加其它竞争者的风

---

[9] 投资于一个低速增长或负增长的市场通常是有风险的，因为资本可能被冻结而且无法通过利润或清算来收回。领导战略的前提是企业的地位或产业结构至少能使再投资得以收回，即使这种投资实在产业的晚期作出的。

险。

局部领导战略

这种战略的目标是辨识衰退产业中某个细分市场（或某种需求），这种细分市场不但将保持稳定需求或缓慢下降，而且拥有结构特色能带来高收益。然后企业投资建立在这一细分中的地位。它将发现为了降低竞争对手的退出壁垒或这一细分的不确定性，采取领导战略的某些行动是必要的。最后，企业将转而采取收割或者蜕资战略。

收割战略

执行收割战略时，企业力图优化业务的现金流，取消或大幅度削减新的投资，减少设备投资，在后续的销售中从业务拥有的任何残留优势上谋取利益，以提高价格或从过去的商誉中获利，甚至广告和研究也被削减。其它常见的收割战术包括：

· 减少产品型号；
. 缩减销售渠道；
· 放弃小客户；
· 在交货时间（库存）、维修速度或销售援助方面减少服务。最终使该业务被出售或清算。

并非所有业务都是可收割的。收割战略的前提假设是过去存在企业能赖以生存的真正优势，同时衰退阶段的产业环境不至于恶化成为痛苦的战争。倘若下具备任何优势，提高价格、降低质量、终止广告或其它战术将遭致销售下降。如果在衰退阶段产业结构导致极大的不稳定性，竞争对手将抓住企业缺乏投资的机会攫取市场份额或狠杀价格，从而使企业在收割中降低费用的优势丧失殆尽。而且，有些业务由于少有减少费用的选择而难以从中收割，一个极端的例子是某个工厂不投资维护的话将迅速倒闭。

收割战术的一个基本特征是，存在某些客户可以感知的行动（例如涨价、减少广告等）和某些不可见的行动（例如延迟维护、减少利润等）。没有相对优势的企业极有可能仅限于采用不可见的行动，根据业务的性质，这不一定能获得显著的现金流增长。

在所有衰退战略选择中，从管理的角度看，收割战略可能是最受欢迎的，虽然各种著作对这一点探讨不多。在实施过程中，由于雇员士气和抵触、供应商和客户的信心和执行层的激励等问题，有控制的清算是很难实现的。

以第 3 章描绘的产品组合计划手段为基础将一项业务划作被榨取的‘狗’，也不是什么很有激励效果的办法。虽然如通用电气和 Mead 这样的企业努力调整管理层的激励因素以适应收割战略的特殊情况，这些努力的结果仍不明朗，而且尽管如此，收割中还存在其它管理问题。

迅速撤资战略

这一战略的前提是企业只有在衰退早期出售业务才能使净投资的回收最大化，而不是实施收割战略之后再出售或再采用其它战略。及早出售业务通常使企业能从出售中实现价值最大化，因为出售越早，需求是否随后下降的不确定性越大，资产的其它市场（如国外市场）未饱和的可能性也越大。

有些情况下衰退前或在成熟期内从业务中蜕资更为可取。一旦衰退明

显，产业内外的资产购买者将占据很强的侃价地位。另一方面，早期出售也带来企业对未来的预测被证伪的风险。

迅速蜕资可能迫使企业面临诸如形象和相互关联之类的退出壁垒，虽然及早行动能在某种程度上缓和这些因素的作用。企业可以采用私有商标的战略或将生产线出售给竞争对手的方式来帮助缓解这些问题。

为衰退选择战略

前面的讨论提供了一系列在衰退产业中决定企业位置的分析步骤：

·基于第 1 节中讨论的条件，产业结构是否能有利于产生一个良性的（有潜在盈利性的）衰退阶段；

· 对每一个和所有的竞争者而言有哪些退出壁垒？谁将迅速退出而谁会坚持下去？

· 已知他们的退出壁垒，在驻留企业中，对产业的剩余需求他们还有哪些相对优势？他们的地位要被削弱到什么程度才会考虑退出？

· 本企业面临什么退出壁垒；

· 直接面对剩余需求时企业的相对优势是什么？

为衰退选择战略的过程是将留在产业当中的价值与企业的相对地位匹配的过程。决定企业相对地位的关键优势和劣势不一定是产业发展阶段所列举的那些，相反，与它们相关的是剩余细分市场或需求以及在竞争的性质方面衰退阶段的特有条件。而且领导或局部领导战略的要点是在促使竞争对手退出时增大可靠性。不同处境的企业将具有不同的最佳衰退战略。

图 12—2 表示企业战略选择的一个粗略框架。

	在剩余需求上有对竞争对手的相对优势	在剩余需求上没有对竞争对手的相对优势
产业结构有利于衰退	领导或局部领导战略	收割或迅速撤资战略
产业结构不利于衰退	局部领导或收割战略	迅速撤资战略

企业留在产业中的战略需要

图 12 — 2　企业在产业中的战略需要

当产业结构因低不确定性、低退出壁垒等因素产生了一个良性的衰退阶段，拥有优势的企业可以寻求领导地位或捍卫局部领导地位，这取决于在绝大部分剩余市场上竞争或是选择一两个特定细分市场哪一个在结构上更有价值。拥有优势的企业有力量树立领导地位，失败的竞争者将退出，而且一旦这种地位建立起来，产业结构将给予回报。当企业没有特定的优势时，它不大可能取得全面或局部的领导地位，但它可能得益于有利的产业从而以收割战略盈利。根据收割或出售业务的可行性，它可以选择早期蜕资。

当产业由于高不确定性，竞争者面临的高退出壁垒和（或）导致不稳定的终局竞争环境而不利于衰退时，投资于建立领导地位不大可能取得回报，局部领导战略也是如此。如果企业有很强的优势地位，通过收缩战略保护局部市场和（或）收割战略来从优势中获利往往是更好的选择。如果企业不具有相对优势，最好的建议是在能退出壁垒时尽快退出，因为其它退出壁垒高而困守产业的企业很可能马上就开始成功地攻击它的地位。

这个简单框架中还有第三维，那就是企业留在产业中的战略需要。例如，即使其它因素都支持采用领导战略，对现金流的战略需要也可能使决策偏向收割或及早出售战略。实施中企业必须估计战略需要的性质并将它纳入衰退的其它条件之中一并来决定正确的战略。

及早投入某一衰退战略可以带来优势。早期投入领导战略可能发出鼓励竞争者退出的信号并取得实现领导地位的时间优势。早期实施蜕资战略能取

得的收益已经讨论过了。衰退战略的延迟更可能消除这两种极端的选择从而迫使企业面临局部领导或收割战略。

衰退产业中，战略（尤其是攻击性的战略）的关键部分是受到激励的特定竞争对手退出产业的途径。有些方法在前述领导战略中讨论过了。有时只有在一个拥有高市场份额的竞争对乎退出后，攻帝性衰退战略才是合理的。在这种情况下，企业可以采取收割战略并伺机而动直至主要竞争者下定决心以某种方式退出。如果领导者决定退出，企业可以准备投资，如果领导者留下来、企业应继续实施收割战略或立即蜕资。

衰退陷阱

在图 12—2 中给企业定位要求大量精细微妙的分析，许多企业破坏了产业结构与终将体现的战略选择的一致性。对衰退产业的研究还揭示了许多其它潜在的陷阱。

未能确认衰退。以往的经验不足以警告企业避免对它们的衰退产业复苏前景过度乐观。由于漠视未来合理的不确定性，似乎有些企业仍未能客观地认识衰退的前景，这或者是因为对产业的认同感或对替代产品过于狭隘的眼光。高退出壁垒的存在可能也不易察觉地影响了管理者对环境的认识；既然悲观的信号令人苦恼，他们总是寻找乐观的信号。从我对许多衰退产业的考察来看，许多看来最能客观地处理衰退过程的企业是那些同时参与替代产业的企业，它们对替代产品的前景和衰退的威胁有着更清醒的认识。

一场消耗战。与具有高退出壁垒的竞争对手开战通常导致灾难。这种竞争对手被迫对变化作出有力的反应，而且没有可观的投资它们无法取得应有的地位。

缺乏明显优势的收割战略。除非产业结构对衰退阶段极为有利，否则缺乏明显优势的企业采用收割战略常常崩溃。一旦营销或服务恶化或价格增长，客户们迅速转移业务。收割过程中，重新出售业务的价值也下降了。竞争与管理的风险要求收割战略必须明白无误地证明其合理性。

为衰退作准备

如果公司能够预计到衰退阶段的情况，它就能在成熟期间采取步骤提高自己的地位从而大大提高在衰退期的地位，从成熟期的战略地位来看有时这些行动花费很少：

· 尽量减少将因上述原因而提高退出壁垒的投资或其它行动；

· 将战略重点转移到衰退条件下有利可图的细分市场上；

· 在这些细分市场上创造转换成本。

第十三章　全球性产业的竞争

全球性产业意味着竞争者在主要地缘或国家性市场的战略地位从根本上受到它们全球总体地位的影响。[①]例如、IBM 在法国和德国的计算机销售战略地位由于拥有协调二致的世界性制造系统与同一公司内发展的技术和营销技能而显著改善。为了分析全球性产业的竞争，有必要综合地而不是割裂地考察非地缘或国家性市场内的产业经济和竞争者。

全球性产业要求公司在世界范围内协调一致的基础上进行竞争或面对战略劣势。有些产业有国际性是由于某些跨国公司脐身其中，但该产业并不具备全球性产业的本质特征。例如在消费产品中的包装食品产业中，象雀巢、Pet 和 CPC 这样的跨国公司在许多国家经营。但是，除了产品开发在一定程度上是个例外，各子公司都是自治的，竞争均势也是在各国之内达到的。公司为了成功不需要参与国际竞争。可见，具有跨国竞争者的产业不一定是全球性产业。尽管如此，由于参与国际竞争的公司积累的战略优势的程度随着产业不同而大相径庭，必须认识到“全球性”不可避免地是一个程度的问题。

20 世纪 70 年代，越来越多的产业成为或正在成为全球性产业，而且这一重要的结构性变化似乎越来越普遍。无论用哪种尺度衡量，贸易和外国投资显著增长，而且伴随着产业演变的战略地位向全球性地位的转移既迅速而又富有戏剧性。电视机、摩托车、缝纫机和汽车是特别显而易见的例子，尽管它们并非特例。全球化运动可以与 1890 年至 1930 年问美国产业从地区性竞争向全国性竞争转变相对比，我们将指出，许多根本原因是一样的。而且，全球化竞争运动也同样意义深远。几乎每个产业中的管理者都必须看到全球化竞争的可能性，即使它尚未成为现实。

国际竞争与国内竞争有许多差别，它们通常是制定国际化竞争战略时所强调的。

·国家间要素成本差异；

·国外市场的不同环境；

·外国政府的不同角色；

不管怎样，在全球性产业中起作用的结构性因素和市场力量与多数国内产业情况相同。全球性产业中的结构分析必须包括外国竞争对手、更广泛的潜在进入者、更大范围内的可能的替代品。以及企业目标不同、企业个性不同、对战略性重要因素认识不同的可能性。但是第 1 章中描述的 5 种竞争作用力依然有效，同样的基础件结构因素决定了它们的力量。正如我们将看到的，绝大多数成功的全球战略的基础正是在多少有些不同（而且更复杂）的环境中对这些市场力量的正确认识。

本章将以第 1 篇中建立的概念为基础来考察全球性产业中出现的某些独特的经济和竞争问题。被考察的问题可以同时用正面和负面的方式来勾勒：公司在其产业中是否从全球背景的竞争中获得了战略利益？公司如何受国际性竞争的威胁？考察这些问题时，我将首先阐明全球背景上竞争的结构条件，还有全球竞争的障碍。这种分析是理解产业向全球性地位演变的基石，它包括能触发全球竞争的环境变化和企业的战略革新。在这部分内容中我将

[①] 这一章得益于波士顿咨询公司 ThomasHout，Rl1eenRudden，和 BRICVogt 的帮助；也得到了研究助理和 MBA，NeaIBhadkamkar 的帮助，1979。

考虑一些在全球性产业中竞争的重要战略问题以及战略选择。最后，将探讨可能影响全球性竞争的一些趋势，包括促进或阻碍新兴的发达国家（如韩国、新加坡等）的竞争的环境，这在全球性产业中已成为越来越重要的固定话题。

全球性竞争的来源与障碍

公司可以通过 3 种机制参与全球性活动：特许经营、出口和直接对外投资。通常一个企业进军海外的手段是出口或授予特许经营权，只有取得了一些国际经验之后才会考虑直接对外投资。出口或直接对外投资将出现在那些竞争确实是全球性的产业中。向许多国家大量出口是全球性竞争的可靠信号，而产业中大量直接对外投资则不是。这些投资可能是实质上独立的国外子公司，每个子公司的竞争地位取决于它的资产和所在国特定的环境。

从根本上说，一个产业之所以成为全球性产业是因为对于这个产业中的一个企业来讲存着某些经济上的（或其他的）优势使得它能够在多个国家市场上以协调一致的方式进行竞争。这些全球性竞争优势有着许多不同的来源和壁垒[②]。分析家的任务是评价所研究的特定产业中的这些问题（来源和壁垒），理解它为什么不是全球性的，或者相反，哪些全球性优势的来源超越了壁垒因素。

全球性竞争优势的来源

全球性竞争优势的来源广泛地根植于 4 个因素：传统的比较优势、规模经济或超出单一国家市场所能达到的规模或累计产量的学习曲线、产品歧异化以及市场信息与技术的公共品[③]特性。

比较优势。比较优势的存在是一项经典的全球性竞争的决定因素。当一个国家在制造某一产品中拥有显著的要素成本或要素质量优势时，这些国家将成为产品的产地，向世界上其它地区出口。在这些产业中，全球性企业在那些拥有比较优势的国家的战略地位对它的世界地位是至关重要的。

产品的规模经济。如果存在超出主要国家性市场规模的产品（或服务）规模经济效应，企业能够通过集聚的生产和全球性竞争来潜在地实现成本优势。例如，现代化高速钢厂有一个有效的经济规模，它几乎是世界总需求量的 40%。有时由于纵向整合系统的有效规模大于国家性市场的规模，纵向整合优势是实现全球性产品规模经济的关键。实现产品经济性必然意味着国家间产品转移。

全球化经验。在专有的经验能带来大幅度成本下降的工艺技术中，在许多国家性市场中出售相似的产品类型能带来收益。如果一个型号在许多国家性市场上出售，每一型号的累计产量就会增大，这给全球性竞争者带来了成本优势。这种情况极可能已出现在轻型起重机制造业中，丰田公司在这一领域中处于统治地位。即使在单一地缘市场竞争中最终能达到的累计产量上学习曲线是平的，全球性竞争也能加速成本学习。由于企业能潜在地从分享各工厂的进步中获得经验，即使生产不是集聚化而是在各国市场发生的，从全球性竞争中也能潜在地获取成本优势。

后勤的规模经济。如果一个国际性的后勤系统固有地具有能被许多国家性市场所分担的固定成本，全球性竞争者就拥有潜在的成本优势。全球性竞争也会带来源于采用更专业化的系统的后勤规模经济，比如更专业化的货轮。举个例子说，在钢铁和汽车产业，日本企业靠使用专用运输工具运输原

[②] 它们尽管层次不一，与第 9 章讨论的产业零散化的原因和克服它们的方法是相似的。

[③] 公共品是那些一旦初始投资完成后能被无成本地重复使用的东西，例如技术革新等。

材料和产成品显著地节约了成本。世界级规模的经营会使企业重新思考其后勤体系。

营销的规模经济。虽然营销功能的许多方面固有地必须在各个国家性市场中实现，在有些产业中还是存在超出国家性市场规模的潜在的营销规模经济。在那些通用销售力量分布在世界各地的产业中，这种情况最为明显。例如在大规模工程建设和航空器具或透平发电机的制造中，销售任务颇为复杂，买主相对较少而销售不频繁，因此全球性企业可以在许多国家性市场间分摊高技能、高成本的销售人员的固定成本。

通过使用专有的营销手段也能实现潜在的营销经济。由于从一个市场上取得的知识可以无代价地用于其它市场[4]，全球性企业可以获得成本优势。例如，麦当劳的“公式化”或 Timex 的“痛苦测试”营销运动在全球范围内都产生了效果。虽然企业常常在每一地区都必须靠投资来建立它的品牌声誉，许多品牌的声誉还是跨越了地缘市场。尽管如此，许多品牌还是通过贸易压力、技术优势、文化强势或其它无须企业投资的手段树立了国际形象。

购买的规模经济。如果在长期生产中由于侃价实力或供应商低成本而有机会实现购买规模经济，并超出了在单一国家性市场中实现竞争所需的规模，全球性企业将拥有潜在的成本优势，例如，世界级的电视机生产商就似乎能够以较低的成本采购晶体管和二极管。当购买量与原材料或元件产业规模相比相对适中时，最可能出现这种优势；如果购买量过于庞大，多数侃价杠杆反而会失去作用。如果企业直接从事原材料采掘（矿产）或生产（农产品），潜在优势是类似的。例如，如果某种特定的矿产品的有效规模大于企业在一个大的国家性市场所需，那么以有效规模开采矿藏并从事全球性竞争的企业将具有成本优势。然而，有必要为实现这种优势而进行全球性竞争的前提是企业无力以有效规模进行开采并可以把多余的矿产品卖给其它企业。

产品歧异化。在有些业务，尤其是那些技术发展的业务中，全球性竞争赋予企业声望和信誉的优势。例如在讲究潮流的化妆品产业中，为了拥有良好的形象以在日本市场竞争获胜，出现在巴黎、伦敦和纽约市场将使企业受益不菲。

专有的产品技术。全球性经济效应也可能来自于将已有技术应用于多个国家性市场的能力。当从事研究的规模经济远大于单独的国家性市场销售规模时，这种能力尤为重要。在计算机、半导体、航空工具和透平机这些产业中，全球规模的企业技术优势非常大。有些先进技术成本高昂而的确需用全球销售来补偿。全球竞争给予企业一系列途径参与世界性的技术开发，这能够提高其技术竞争力。

生产的移动性。在那些产品生产和服务具有可移动性的领域里，由于专有技术的规模与分享，出现了一种重要而特殊的经济效应。例如在大规模工程建设产业中，企业员工在国与国之间转移从事项目建设；油轮在世界各地运输石油；地震测绘人员、石油钻井平台和咨询人员也具有移动性。在这些产业中，开创和维护组织结构以及开发专有技术的固定成本可能早已被大量国家性市场分担。而且，企业可以投资于高技能的员工或移动性设备。对他们的雇佣不受任何一个单独的国家性市场产品需求的限制，这也是超出单一市场的规模经济的另一个例子。

---

[4] 适应特定的地缘市场会发生成本，请见本章稍后的讨论。

各种全球性优势的来源往往是同时起作用的，它们之间也相互影响。例如，产品经济效应将提供入侵国外市场的基础，后者随后将导致后勤或购买的经济效应。每种全球性优势来源的重要程度取决于这样两方面：首先，它依赖于全球性经济业务中的某一方面在总成本中重要性如何？其次，在参与全球性竞争能带来优势的产业中，某一方面在全面竞争中的重要性如何？在部分产业中，在某一占总成本比例相当低的领域（如销售力量）中的优势也有可能对竞争成败极端重要。在这种情况下，全球性竞争带来的成本效率改进（哪怕很小）也是非常重要的。

所有的优势来源同时也暗示着全球性企业具有移动壁垒，注意到这一点很重要。这个问题对讨论全球性竞争问题颇为重要。

全球性竞争的障碍

实现这些全球性竞争优势的过程中存在各种各样的障碍,它 们都会阻碍产业全球化。即使全球性竞争优势在总体上超过障碍，对不从事全球性竞争的全国企业这些障碍还是能造成局部战略优势。有些障碍是经济上的而且给全球性竞争带来直接成本。其它一些障碍不一定直接影响成本，但增加了管理任务的复杂性[5]。第三类障碍关系到纯粹的制度或政府限制，它们并不反映经济环境。最后，有些壁垒仅仅与产业守成者的洞察力和资源的限制有关。[6]

经济障碍

运输和储存成本。运输和储存成本对集中生产的经济效应有抵消作用。对包含多个国家在内的专业化工厂和转运的一体化系统的生产效率也是如此。对于像预制水泥产品、危险性化工产品和化肥，即使单独看来规模大于单一国家性市场的工厂能降低成本，高昂的运输成本还是意味着工厂必须建在各个市场内，竞争实质上还是在多个市场中分别进行的。

不同的产品需要。当国家性市场需要不同类型的产品时，全球性竞争受到阻碍。因为文化、经济发展状况、收入水平、气候等的差异，国家性市场可能需要不同的产品，它们在成本、质量、性能的均衡取舍，在式样、尺寸或其它方面各不相同。例如，美国和西欧市场出售的是程控缝纫机，而更简单的脚踏缝纫机符合发展中国家市场的需求。虽然内在的产品需求是相同的，不同的国家性市场有不同的产品类型需求。生产不同类型的产品的需要妨碍了全球性规模经济或成本学习。如果不同类型的产品需要不同的原材料或部件，它还会妨碍利用全球资源。

很明显，不同产品需求导致的全球性竞争壁垒取决于适应国家性市场所需的产品转化成本。如果所需的产品差异是装饰性的或无需过高成本就能在另一种标准化生产流程中实现，全球性企业还是可以取得全球规模效应的大多数好处。

已建立的分销渠道。在各个国家性市场进入分销渠道的需要可能阻碍全球性竞争。当客户数量众多而各自购买量不大时，企业未来竞争获胜可能需要争取那些已存在的独立仓储分销商。例如在电子产品中，任何一种单独的产品如负荷中心或断路器的销售是如此之小以至于使自销不甚合理。在这种

[5] 这种障碍的极端形式是一个产业实际上根本就是地区性而非国家性的。

[6] 这个讨论着重于特定的全球竞争障碍。寻求进入国际市场当然还必须克服本书其它地方讨论的一系列障碍。

情况下外国企业很难突入己建立的分销渠道。除非作出重大的（或许是强制性的）让步，分销渠道很少有动力采用外国企业的产品系列来代替本国产品。如果产业是新兴的或处于变动之中而使分销渠道建立得不太固定，瓶颈现象就不会这么严重。如果大批量产品是通过少量渠道销售的，外国企业会有比说服大量小渠道来销售其产品更好的机会取得分销渠道。

销售力量。如果产品需要生产商的本地直接销售力量，国际竞争者就面临潜在的规模经济障碍，最严重的情况是该国竞争手的销售力量出售许多品种的产品。在诸如药品等产业中，这一因素会阻碍产业的进一步全球化，因为医药产品要求医生给予详细说明，这一要求成本高昂。

当地维修。正如对当地销售力量的需要一样，对当地生产商的维修需求也会以多种相同的方式妨碍国际化竞争。

对交货时间的敏感性。由于流行周期短、技术变革快和类似的因素导致的对交货时间的敏感性对全球性竞争有负作用。国家性市场与集中化的生产、产品开发或营销活动之间的距离易使市场需求反应滞后，这对如时装生产和销售这样的业务是不可接受的。如果地区性的产品需求不一，问题会更突出。

一个相关的问题是全球范围内运输需要交货时间。这种交货时间导致了成本，因为理论上每种产品都可以空运（尽管费用高得不能接受）。问题是虽然用某种廉价手段转移产品的成本也能实现全球运输，它导致的交货时间会长得使市场要求的反应能力不复存在。

地缘市场内复杂的细分市场。国家性市场中客户复杂的性能价格取向在阻碍全球竞争力。面与国家性产品类型差异有相同的基本作用。复杂的细分市场甚至增加了对产品类型更大的需求以生产不同类型，或者更强的生产定制产品的能力。依生产新增类型的成本的不同，它可能有效地消除一体化制造系统集中生产的成本优势。本地企业将易于察觉并适应本地市场不同的细分。

缺乏世界性需求。如果在可观数量的国家内不存在需求，全球性竞争就无从发生。因为产业是新兴的或因为产品或服务仅迎合了某个只出现在少数国家性市场中的非同寻常的客户群，这种情况是可能发生的。从国际贸易的所谓产品生命周期理论可以推知，新兴的产业可能意味着缺乏世界性的需求。[7]这个概念说明产品总是在那些它们的贡献价值最大的市场中最先推出（例如高工资国家中推出节省劳力的革新）。最后产品仿制和渗透带来其它国家的需求，并随后导致先行企业的出口以及最终的直接对外投资。一旦需求漫延开来而技术渗透出去，外国企业的海外生产也可能出现。依靠产业成熟和随之而来的标准化和价格竞争，海外企业将取得产业支配地位，这是基于它们在产业中的后发优势或比较优势所带来的成本优势。所有这些论据都表明，虽然因为能够迅速将产品渗透到全世界，在全球性竞争中具有经验的跨国竞争者越来越多，很明显现在所需的成熟度与十年前相比更低，某种程度的成熟是出现全球性竞争的必要条件。[8]

管理障碍

不同的销售任务。即使在全球销售的产品类型是极为相似的，营销的任

---

[7] 更进一步的讨论可查阅 Vemon（1966 年）和 WeIl1s（1972 年）的著作。

[8] 这一理论的证据可见于 Vemonl972 年的著作中。

务在各地仍是不同的。国与国之间分销渠道的性质、营销媒介和取得用户的低成本手段等差异是如此之大以至于全球性竞争者不但不能利用其它市场上所取得的营销知识，而且在当地市场上取得与当地竞争者达到相同的效率也困难重重。虽然没有什么理由阻止全球性竞争者利用集中化生产和（或）研究开发以及本地营销，但实际实施中很难把握。在有些业务中，形形色色的理由会导致客户偏爱与本地企业打交道。

密集的本地服务。在那些产业竞争要求密集的本地化营销、服务或其它客户往来的市场上，企业将发现在一个整合后的、全球化的基础上与当地对手竞争是非常棘手的。虽然全球性企业可以退而以分散化的单位来实现这些功能，但实施中管理任务过于复杂从而使当地企业反应更为灵敏。在那些密集的本地营销和分销（不依赖于全球性经济效应）至关重要的市场上，全球性企业其它集中化行为产生的益处可能被当地企业超过。例如，虽然全球性的金属加工商赢得全球经营的生产和技术利益，对密集的本地销售、反应灵敏的服务和快速周转的需要意味着当地企业的表现可能达到或超过全球性企业。

迅速变化的技术。在迅速变化的技术要求频繁地进行产品和工艺设计以适应当地市场的情况下，全球性企业的经营可能会有麻烦，而自给自足的国家性企业更有能力适应这种情况。

制度障碍

政府障碍。对全球竞争的政府障碍有多种多样，绝大多数以保护本地企业或本地就业为借口：

· 关税和其它税费，在限制实现产量经济效应上它们与运输成本有相同的效果；
· 配额；
· 政府或准政府实体（如电话公司、国防承包商）向本地企业的优先购买；
· 政府坚持研究开发本上化或要求产品部件生产本土化；
· 使当地企业受益的税收优惠待遇、劳工政策或其它经营法律法规；
· 本国政府颁布的不利于该国企业从事全球经营的生产和反贿赂法、税法以及其它政策。

政府障碍能帮助本地所有的企业或要求国产化，这使全球性规模经济化为乌有。政府法规也可能迫使（企业）向特定国家出售特定的产品类型，也能以使其更加国家独特化的方式影响营销实施。

政府障碍最易于发生在特色鲜明或影响某些重要的政府目标的产业，这些目标包括就业、地区发展、本地战略性原料资源、国防和文化特色。例如，在如发电和通讯这样的产业里政府壁垒就非常大。

洞察力和资源障碍。最后一类全球性竞争的障碍与产业中守成企业的洞察力和资源局限性有关。观察到全球性竞争的机遇本身就是一个创举，特别是由于它涉及到大大超过迄今为止本地市场行为范围的国际性问题。守成企业可能缺乏必要的眼光，建立信息和开展研究的成本太高。而且象建造世界级规模的设施或启动投资以进入新的国家性市场这样的举动需要大量的资源。这些投资可能超出守成企业的能力，全球性竞争所需的管理和技术能力也是如此。

全球性竞争的障碍几乎总是以某种程度出现在产业中，结果即使是那些

竞争性质通常是全球性的产业也存在本地化的方面。在有些市场或细分中，由于显著的全球性竞争障碍，本国企业将完全凌驾于全球性竞争对手之上。

全球性产业的演变

很少有产业一开始就是全球性的,但是随着时间的推移它们 向全球化演变。我们将讨论许多造就全球性产业的动因，它们或者造成或加强了全球性竞争优势的来源，或者减少或消除了全球性竞争的障碍。然而，除非有显著的战略优势来源，后者不可能导致全球化。在所有的情形中，即使经济或制度的变化已经创造了潜在可能，也需要一个或多个企业作出战略革新来使产业全球化。

全球化的动因

规模经济增强。技术进步在生产、后勤、购买或研究开发等方面增强了规模经济，自然也就为全球性竞争提供了动因。

运输或储存成本降低。日趋下降的运输或储存成本已成为全球化的一个明显刺激因素。过去 20 年中长期真正下降的运输成本是我们今天观察到的越来越多全球性竞争的关键原因之一。

分销渠道变化或合理化。如果分销渠道处于变化之中，外国企业进入它们的负担就会减轻。合理化的渠道有着相同的效果。例如，如果产品的分销由众多细分的零售商变为少量全球性超级市场和大批量商业连锁，外国企业赢得分销渠道时面临的问题会戏剧性地减少。

要素成本变化。要素成本变化会大大充实全球化的来源。劳动力、能源和原材料的成本增加会使全球性竞争更加有利可图，从而改变最优的生产或分销的面貌。

国民经济和社会环境变窄。差异化的产品类型的需要、营销作业的需要和赢得当地销售渠道的问题都部分地根植于不同的地区性市场下经济环境的差异。它们在各自的经济发展状况、相对要素成本、收入水平、分销渠道的性质以及可取得的营销媒介等方面各不相同。随着与某一特定产业相联系，各地缘市场在经济文化环境上越来越相似，如果产业中出现了全球性优势的来源，世界性竞争的潜力就增加了。例如在美国，能源成本上升，这与国外的情况一致；美国与其它国家人均收入差距的缩小促使美国汽车企业积极地转向全球推销小型轿车导致汽车产业日益全球化。远东和南美经济相对于欧美的快速增长，看来带动着这些地区的消费品市场经济环境日益接近，结果可能是消费品市场全球性竞争加强。

政府约束减少。政府取消配额、降低关税、加虽技术标准的国际合作及其它类似政策有增加全球性竞争可能性的作用。例如，欧共体的形成促使了美国在欧洲直接投资的巨大增长。

刺激全球化的战略创新

即使没有环境动因，企业的战略创新也能启动全球化进程。

产品重新定义。如果国家间对产品差异的要求减少，就能从全球性竞争中取得其它潜在的优势。有时，随着产业的成熟和产品标准化，国家性的产品差异自然消失。因此，企业得以重新设计产品使之为许多市场接受，这正是通用汽车公司和其它企业通过设计“ 世界汽车 ”所做的。在其它一些例子中，重新定义产品形象或概念的营销革新有时也有助于打开全球性竞争的枷锁。例如本田公司在美国将摩托车重新定义为一种实用、风格明快的交通工

具，这与那种身着皮夹克的不良青年驾驶的大马力、充满威胁性的工具大不相同。合并了日美的产量之后，本田能够获得摩托车生产的规模经济。重新定义产品还可以减少取得分销渠道的困难。

辨识市场细分。即使存在必要的国家间产品差异，许多国家还是有一些市场细分是共同的，而在许多这样的细分市场上只有极少的服务。例如，由于致力于主要业务的美国制造商服务不佳，从而使日本和欧洲的企业得以在美国小型铲车和小型冰箱细分市场中取得显要地位。这些细分市场要求有特色的技术、设备和（或）营销手段，它们依赖于全球性经济效应，是国内企业无法拥有的。还有一些细分市场受全球性竞争壁垒的限制较少。例如在印刷业中，对交货时间最不敏感的长期高质量细分市场就是在全球范围内提供服务的，而其它细分市场则依旧是国家性的。

适应成本降低。如果企业能找到降低为使基本型产品适应地区市场的成本的方法，国家性产品差异引致的全球性竞争壁垒将被减低。例如据报导，松下公司即将开发出一种能同时接收 PAL 和 sECAM 制式信号的电视机，这种技术差异已经使法国与其它国家有所不同。电讯业中开关设备的需求随国家不同而各不相同，但爱立信公司已开发出一个模块化的软件包，它通过采用一个通用硬件以适应地区性要求。任何使产品适应性更强或兼容范围更大的革新都能加大全球性竞争的可能性，能够降低专用产品制造成本的技术也是如此。

设计变化。设计变化能导致以全球性购买经济为条件的标准化或新部件的设计变化，能够激发向全球性竞争转变。

生产非整合化。在有些国家政府要求国产化的限制，可以通过集中生产部分或全部的部件而只在当地组装来规避。如果规模经济主要来自于一种或几种关键部件，它们的集中生产能大大促进竞争全球化。

消除洞察力或资源方面的限制。新企业的进入能消除全球性竞争的资源限制。新进入者还能以全新的战略开始业务，它们没有产业中全球化开始以前采用的战略包袱。例如，日本企业，还有其它亚洲国家如香港、韩国、新加坡的企业极为成功地以这种方式改变了产业。

有时外国企业比美国企业更善于察觉到可能服务于全球性细分市场的产品重新定义或机遇，这常常是因为它们具有在本国市场以此竞争的经验。例如，日本的摩托车企业已经长时间地面对这样一个市场，其中的摩托车是一种标准的交通方式；欧洲企业已经制造了很长时间的小冰箱，原因之一是历史上欧洲的居住单位较美国为小。

进入美国市场

在许多国家，全球化严格地意味着进入美国市场，这是由于它独一无二的巨大容量。认识了美国市场的战略性质之后，外国企业致力于各种创新以进入美国市场。另一方面，美国企业由于以这个大市场为基地，通常少有压力去设计真正全球化的竞争方法。

与其它国家的政府相比，美国政府允许进入这一大市场的政策自由得令人惊讶。这种自由部分地是战后帮助日本和德国经济的努力的遗产。

在全球性产业中竞争

与国内竞争相比，在全球性产业中竞争出现了一些独特的问题。虽然它们的解决取决于所涉及的企业、本国以及所在国，全球性竞争者还是应当以某种方式正视这样一些问题。

产业政策和竞争行为。全球性产业的标志是许多国家出现了以本国为基地在世界范围内经营的竞争者。尤其在美国之外，竞争分析必须将企业与它们的政府一同考虑。在涉及多种形式的法规、补贴和其它辅助手段时，两者关系复杂。本国政府通常有就业、收支平衡之类的目标，当然从企业的观点看，严格他说它们是非经济的。政府的产业政策可以帮助形成企业目标、提供研发资金并在许多方面影响企业全球性竞争地位。本国政府可以帮助企业在世界市场上谈判（大型工程建设、航空工具等）、通过中央银行为销售融资（农产品、国防产品、船舶等），或者在其它方面运用政治杠杆推动它的利益。有些情况下本国政府通过部分或全面地所有权直接介入企业。这些努力的结果之一是退出壁垒大大增加。

如果不考虑企业所属国的关系，在世界性产业中作竞争分析是不可能的，必须完全理解本国的产业政策，还有本国政府与主要世界性市场上各国政府之间的政治经济关系。

的确，世界性产业的竞争被政治考虑所扭曲，这些考虑与涉及的经济或许有关，或许无关。购买航空工具、国防产品或计算机对本国和购买国政治关系的依赖程度与对企业产品之间相对优点的依赖程度是一样的。这一因素不仅意味着全球性产业的竞争者需要高层次的政治信息，而且说明企业与本国政府和购买国政府的特殊关系己真正具有战略性的重要地位。竞争战略可能不得不包括刻意积累政治资本的行动，比如即使经济效率不高仍在主要市场上进行装配。

在主要市场上与东道国政府的关系，全球性竞争中，在主要市场上与东道国政府的关系成为企业关键的竞争考虑因素。东道国政府有形形色色的限制可能妨碍全球性企业的经营。在有些产业中，它们是主要客户，在另一些产业中它们的作用更为间接，但潜在影响同样强大。在东道国倾向于运用权力的地方，它们或者干脆禁止全球性竞争或者在产业中创造出大量不同的战略集团。Doz 所做的研究辨识了 3 种集团。[9]第一种是统一协调立场的全球性竞争企业；第二种是采用本地的灵活反应战略的跨国企业（通常市场份额较小）。这些企业避开了许多政府壁垒甚至可能实际上得到了东道国政府的支持。最后，第三种集团由本地企业组成。对国际性企业而言，对东道国政府所关注事务的敏感程度成为一个关键的有战略意义的变量。以下我将略为详细地描述全球性竞争的多种选择。

试图进行全球性竞争的企业为了达到必要的经济效应可能需要在特定的主要市场上竞争。例如，为了实施全球制造战略，可能需要了解特定主要市场的需求量，因此它必须从战略上关注如何保护自己的市场地位，这将影响它从整体上实施全球战略的能力。这一要求提高了东道国的侃价实力，为了保护整体战略企业可能被迫作出让步。例如，日本电视机和汽车产业不得不部分地在美国从事制造，从而迎合美国的政治利益，维护美国市场的需求。

---

[9] 见 IAszl979 年著作。

这是它们全球战略优势的一个关键来源。另一个例子是 IBM 公司采取的雇员本地化、平衡企业内部国家间货物转移、研发部分本地化等策略。[10]

系统性竞争。全球性产业的定义是其中的企业将竞争视为全球性的并据此制定战略，因此竞争就涉及世界范围内的市场地位、设备、投资等的协调方式。竞争者们的全球战略通常在目标市场、工厂地理位置等方面仅仅部分地重合。从系统的角度来看，要维持战略平衡，企业必须在某些特定的市场或地点作出防御性投资以阻止竞争者取得可以完善它们全球地位的优势因素。Knicker-bocker 的国际竞争研究发现了许多这种行为方式的证据[1]。

竞争者分析中的困难。虽然第 3 章中描绘的同类因素对分析国际竞争者非常重要，但在全球性产业中这种分析由于外国企业的普遍存在和分析系统化关系的需要而变得非常困难。虽然差别在缩小，但外国企业的有关数据比美国企业更难获得。分析外国企业还涉及到许多从外部难以理解的制度考虑，例如劳动力惯例和管理结构。

[10] 对 IBM 的讨论见 Doz 的著作（已付印）。

[1] 见 KnickerbOckerl973 年的著作。

全球性产业的战略选择

全球性产业中有许多战略选择。一个企业必须作出的最基本的选择是决定进行全球性竞争还是寻求一个局部一隅市场，在那里它能实施防御战略从而在一个或几个国家性市场中开展竞争。

这些选择如下：

宽系列的全球竞争。这一战略的目标是凭借全球性竞争优势实现歧异化或总体低成本地位，就产业的全部产品展开竞争。实施这一战略需要有大量的资源以及长期贯彻。为了使优势最大化，企业与各国政府间关系的重点是减少全球性竞争的障碍。

全球集聚。这一战略是指企业在产业中在全球基础上竞争，但目标是一个独特的市场细分。所选择的细分市场应当是全球性竞争障碍低而且企业地位能够不受宽线竞争者的侵犯。这种战略将实现低成本或细分市场中的歧异化。

国家性集聚。这一战略仰仗国家性市场的差别来创造针对某个特殊的国家性市场的方法从而使企业在与全球性企业的竞争中获胜。集聚战略的这一变形目标是以歧异化或低成本服务于国家性市场的特殊需要，也可能服务于全球性竞争的经济壁垒所限定的细分市场。

保护下的局部一隅市场。这一战略适用于政府通过要求产品高比例国产化、高关税等手段限制排斥全球性竞争者的国家。企业依靠这些限制采用这一战略有效地在存在这些限制的特定市场上经营。为了保证保护性措施得力，它们对东道国政府极为重视。

在有些全球性产业中，因为缺乏全球性竞争壁垒，所以难以寻求受保护的局部市场或实施国家性集聚战略；而另一些产业这些战略对全球性竞争者是有防御效果的。在全球性企业中，为了实现更野心勃勃的战略，越来越普遍采用的方法是跨国联合，或者产业中不同国家企业的合作协议。联合使竞争者团结起来克服在技术、市场准入和其它类似领域中阻碍实施全球战略的困难。在航空器具（GE－Snecma）、汽车（Chrysler－Miisubishi；Volvo－Re-nault）和电子产品（Siemens－Allis－Chalmers、Gould－Brow－Boveri）这些全球性或准全球性产业中联合极为普遍。

影响全球性竞争的趋势

我们讨论的内容中，有许多趋势对竞争于现有的全球性产业中或创造新的全球性产业具有非常重要的意义。

国家问差别减少。许多观察家指出，在收入、要素成本、能源成本、市场规则和分销渠道等领域，许多发达国家与新兴发达国家的差别正在缩小[②]。部分原因是跨国企业在向全世界传播技术中表现出的积极性。无论由于什么原因，差别减小的确有助于减少世界性竞争的障碍。

更积极的产业政策。许多国家的产业政策在变动。许多国家如日本、南韩、新加坡、西德的政府在一些精心选择的部门中从消极或保护主义姿态转向采取积极姿态以加速产业发展。它们还有助于放弃被认为吸引力不大的部门。这种新的产业政策鼓励这些国家的企业大胆地采取转向全球化的举动。例如建设大规模工厂和为打开新市场而大举进行前期投资。因此，虽然这些部门中未获政府青睐的企业可能退出，但那些留在全球性产业中的企业将表现上乘。当后者越来越为国家的积极看法所支持时，竞争所能取得的资源和可以调动的利害关系也就增加了。由政府卷入制定的非经济目标中心也越来越起作用，这些因素的结果是，国际竞争可能逐步升级，退出壁垒升高，这加剧了竞争。

国家对特有资源的认识与保护。从经济竞争的观点看，各国政府看来日益认识到哪些资源是自己特有的，它们越来越倾向于从拥有这些资源中获取经济利益。天然资源（如石油、铜、锡、橡胶等）是明显的力政府拥有而直接控制或以与生产商合作生产而间接控制的例子。有些国家（南韩、台湾、香港），大量低工资的半熟练或非熟练劳动力被清楚地意识到是另一项资源。如前所述，政府对待有资源超积极地利用反映了产业政策的哲学有所变化。对受保护资源具有战略重要性的产业而言，这一认识对在产业中的全球竞争有潜在的根本性意义。外国企业可能被剥夺对关键资源的有效控制。例如在石油产业，政府的这种重新导向已经导致了石油企业战略的重新定向，它们不再为在产品阶段获利而采用饱和零售或其它行动，而是在纵向各阶段都追求利润。在其它产业中，这可能在全球性竞争中赋予东道国的某些企业以根本性的优势。

更自由的技术转移。更为自由的技术转移似乎正在给予大量企业（包括新兴发达国家的竞争者）直接投资于现代化、世界级规模的设施的能力。有些企业，尤为显著的是在日本，变得非常积极地向国外出售它们的技术。还有些购买了技术的企业乐于以有利的价格再把它们售出。所有这些行动都促进了全球性竞争。

新的大规模市场逐渐兴起。虽然由于其独一无二的巨大规模，美国长期以来是全球性竞争的战略市场，但中国、俄罗斯、可能还有印度，将来可能成为巨大的市场。这种可能性有许多重要的意义。首先，如果中国或俄罗斯控制它们的市场准入，它们的企业可能成为主要的全球性力量；其次，由于可以为成功企业提供的市场规模，将来同时取得这两个市场或其中之一的市场准入很可能成为一个关键的战略变量。

新兴发达国家的竞争。在世界性产业中，近 10 到 15 年内有一个现象是

[②] 例如 Venlonl979 年的著作。

来自新兴发达国家的竞争，尤其突出的是台湾、南韩、新加坡和巴西。传统上，新兴发达国家在廉价劳动力和（或）自然资源的基础上竞争，这至今还发生在纺织以及玩具、塑料制品等轻工业领域中。然而，新兴发达国家的竞争逐渐在资本密集型产业中具有主要影响，例如造船、电视机、钢铁、纤维等，甚至可能很快出现在汽车产业中。

由于上述论据，新兴发达国家越来越充分准备在大规模设施上进行主要资本投入，积极买进或经许可使用最新技术并承担巨大的风险。最易受到新兴发达国家竞争性攻击的产业是那些缺乏以下进入壁垒的产业：

· 受专利保护的技术迅速变化，
· 高技能的劳动力；
· 对产品准备时间敏感；
· 复杂的分销与服务：
· 高消费者营销占较高比重；
· 复杂的技术性销售任务。

如前所述，其中有些因素被认为是全球性竞争的障碍。虽然它们无法阻碍发达国家的竞争者，但是新兴发达国家的企业由于无法取得资源或技能、经验不足、缺乏信誉和已建立的各种关系，或者由于传统的发达市场与本地市场条件的多方面差异使它们没有能力理解前者的要求（例如分销、客户市场营销和销售等），它们很难解决这些问题。

第三篇　战略决策

第三篇将利用第一篇所描述的分析结构来考察发生在一个产业中的每一种重要战略决策：

·纵向整合（第十四章）；

·主要生产能力扩展（第十五章）；

·进入（第十六章）。

另外一种重要的战略决策——蜕资，我们已在第十二章中详细讨论过。在那里，我们分析了在衰退产业中的竞争问题。

在第三篇的每一章中都应用第一篇中的与被考察的战略决策有关的概念。在第三篇中，我们还要介绍一些经济理论以及与每一种战略决策相关的管理和激励一个组织的管理思想。

第三篇的目的不仅仅是帮助企业制定自身的战略决策，而月还要使企业洞悉它的竞争者、顾客、供应商和新进入者是如何来解决这些问题的。因此，第三篇加强和深化了在第一篇和第二篇中所提出的概念。

第十四章　纵向整合的战略分析

纵向整合是指在某一企业范围内把技术上不同的生产、分销、和 /或其它经济过程结合起来。它表示了企业决定用内部的或行政管理上的交易来代替市场交易去实现其经济目的。例如，一个拥有自己的销售力量的企业进入市场时，就可以不用通过市场雇用一个独立的销售组织来提供它所需要的销售服务。相似地，一个开采原材料用于它所生产的最终产品的企业也可以不用与一个独立的采矿企业签合同来满足本企业的原材料需求。

理论上，我们现在所期望一个公司应具有的所有职能都可以由一个由独立经济实体组成的国际财团执行，每一一个经济实体与核心协调者签约，而核心协调者自己仅需有一个经理或一张办公桌即可。事实上，图书出版业与声象录制产业几乎就是这种形式。许多出版商为企业承包编辑服务、排版、制图、打印、发行和销售，而企业所需做的仅仅是决定出哪一本书、市场营销及财务管理。同样地，一些音像公司也与一些独立的艺术家、制作人、音像录制中心、唱片出版机构和发行与营销组织签约，以便创作、生产和销售每一种音像产品。

然而，在大多数情况下，企业发现在内部完成大部分生产它们的产品或服务所需的管理、生产、分销或市场营销过程，比通过分包给一系列独立实体有更大的优越性。他们认为，在企业内部实现所有这些功能更便宜、风险更少，而且容易协调。

许多纵向整合的决策都是有关“生产还是购买”的，集中在这样一个决策所需的财务计算上[①]。也就是说他们专注于估计整合后的成本降低和与之相平衡所需要的投资。然而，纵向整合决策的含义要比这些广泛得多。纵向整合决策的关键不是财务计算本身，而是作为计算的原材料的数字。决策必须超出对成本及投资要求的分析的范畴，要考虑更广泛的有关整台与利用市场交易的战略问题，以及在管理一个纵向整合的实体时所遇到的能够影响整合企业成功的许多复杂管理问题。这些是很难量化的。纵向整合的利益和成本的战略意义和重要性不仅仅体现在直接的经济范畴内，而且还间接地影响它的组织，这是决策的实质。

在这一章里，我们要考察纵向整合的经济和管理的效果，以便帮助管理者决定在一个战略环境中的纵向整合的适当程度，指导做出纵向整合或分解的决策。要找到企业纵向整合的适当程度，需要使纵向整合的经济和管理上的利益和经济与管理上的成本达到平衡。这种平衡，以及某些特定的成本与利益本身依产业及企业的特定战略状况不同而不同。企业执行的是部分整合政策（内部生产一部分自己需要的产品，另外一部分从外部得到），还是完全整合政策，也会影响利益与成本。另外，通过准整合，整合的许多利益有时可以在无成本发生的情况下获得。所谓准整合，即是利用债务或共同投资以及其他方式，不要求全部的所有权，在纵向相关企业之间创造联合。

这种分析框架不是一个公式，而是一种引导，着重强调纵向整合的成本和利益的重要性，提醒管理者对纵向整合可能暗伏的危险保持警惕，为使完全的纵向整合获得利益提供多种可能的选择，这种框架还需两个方面的连接，一是对特定情况下的产业和竞争的细致分析，另一方面是通过分析企业

[①] 这里将不会尝试考察做“生产还是购买”计算本身的技巧，有关做法参见 Buffa（1973）；Moore（1973）。

制定的纵向整合决策进而对其战略作细致地评估。

纵向整合的成本和战略利益

首先，纵向整合不可避免地有成本支出，也不言而喻地有利益期望。在任何决策中，成本和利益都是必须要考虑的，两者哪个更为突出依具体的产业而定。事先作一些必要的改变，它们既可适用于前向整合，也适用于后向整合。

我在这里简要概括这些成本和利益，以便为后面几节展开针对具体的前向整合公司或后向整合公司的某些结论的检验作好准备。为了讨论的方便，我们把在纵向链中的销售企业叫作上游单位，把购买企业叫作下游单位。

生产量与效率规模

纵向整合的利益首先在于，与本环节达到效率生产所需的设备规模相比较，企业从相邻环节购买或销售的产品或服务数量。为了更清楚他说明这一点，让我们以一个后向整合的企业力例。一个后向整合的企业的购买量必须足够大，以便能够支持它的内部供货单位。这个内部供货单位在生产上也必须大到能够实现其规模经济，否则企业会陷入一种困境。企业或者必须接受内部生产原料处于成本劣势的事实，或者必须在公开的市场上销售上游单位生产的一些产品。正如我们以后要进一步讨论的，在公开市场上销售多余的产品很困难，这是因为企业不得不把这些多余的产品销售给它的竞争对手。如果企业的需求没有超过一个有效率单位的生产规模，企业就面临着两种整合成本中的一种，这种情况必然影响利润。一种选择是建立一个效率不很高的仅为满足自身需求的小型企业；另一种选择是建立一个效率高的企业，但要承担在公开市场上销售或购买产品时所可能遇到的风险。

整合的经济性

如果产量足够达到有效的规模经济，[2]纵向整合最通常的好处是在整合生产、销售、购买、控制和其它领域里获得经济效益或节约费用。

合并作业的经济性。有时，通过把技术上不同的生产作业结合起来，企业能获得较高的效率。例如，在制造业，这种变动能减少生产过程的步骤，降低操作成本及运输成本，利用由于生产步骤不可分性引起的闲置生产能力（包括机加工时间、实物空间、维修设备等）。以热轧钢为例，如果把炼钢与轧制操作结合起来，就不必重新加热钢坯。金属制品在进行下一步生产之前，不必把它当作最终产品进行保护以防氧化。闲置的输入，如某一专用机器的闲置生产能力能够在两个生产步骤中应用。机器设备可以被安置得彼此靠近，如许多消费大量硫酸的生产商（化肥公司、石油公司）向后与硫酸生产企业整合。这一变动取消了运输成本，而且对运输类似硫酸的既危险又困难的产品非常重要。

内部控制和协调的经济性。如果企业是一个整合型企业，那么计划、协调作业操作以及处理紧急事件的成本就可能降低。整合单位相邻的位置便于协调和控制。另外，对于同一个企业内部的单位也可以更加信任，它们会时时记住兄弟单位的需要，并且使企业用来应付不测事件的闲置能力可以更少。较稳定的原材料供应和交付产品的能力可以导致更好的生产计划、交货计划和维护等的控制。这是因为，供应商由于交货失败所放弃的那部分收入

---

[2] 或者成本惩罚足够低，可以被将讨论的其它整合利益抵消。

要比由于混乱而付出的成本少得多。因此，他们要按时交货的愿望很难保证。样式变化、产品重新设计或者引入新产品都比较容易进行内部协调，或者这种协调可以很快实现。这种控制经济性能庐少闲置时间，减少库存需要，减少在实现控制功能方面所需的人员。

信息的经济性。整合经营可以减少收集有关市场情况信息需要或者更有可能降低获取信息的总成本。监视市场、预测供应、需求和价格的固定成本能够分摊到整合企业的各个部分。而对一个没有整合的企业，企业中每一个实体都要承担这些费用人例如：一个整合的食品加工商可以在纵向链的每一部分利用对其最终产品的销售预测。同样，与一系列独立实体相比，在一个组织中市场信息可以更自由地流动。整合能使企业更快、更准确地获得市场信息。

回避市场的经济性。通过整合，企业能够减少一部分销售、定价、谈判以及市场交易成本。虽然在整合企业总是存在着为成交而进行的协商，但它的成本要比向外界销售或从外界购买的成本小得多。企业不需要销售队伍或者销售与购买部门。而且，广告及其它生产营销成本也是不需要的。

稳定关系的经济性。上游单位和下游单位如果知道它们的购买与销售关系是稳定的，企业之间就能发展效率更高的、更专业化的彼此交往的程序。而这对于一个独立的供应商或顾客则是不行的——在成交过程中不但买者而且卖者都面临着被另一方甩掉或压榨的竞争风险。与顾客和供应商打交道的专门程序可包括专业化的后勤系统、特殊的包装、记录保存及控制的独特安排以及其它相互影响的降低成本的方式。

稳定的关系可能使上游单位调整它的产品（在质量、规格方面），使之完全满足下游单位的需要，或者下游单位调整自身使之更加适合上游单位的特性。这样一种将独立的各部分彼此锁紧在一起的相互适应程度，在没有纵向整合的情况下，它的发生需要支付风险溢价，这样就提高了成本。

纵向整合经济忖的特点。整合的经济性是分析纵向整合的核心，这不仅因为它本身的重要性，而且它将对以下要讨论的整合中的其它一些问题有重要意义。很明显，在一个产业中，它对不同企业有不同重要性，这依赖于每一企业的战略以及它的强项和弱项，例如，一个执行低成本生产战略的企业可能力争所有形式的经济性。同样，一个在市场销售方面有弱点的企业可能通过避免市场交易而节省更多开支。

开发技术

纵向整合的第二个潜在利益是技术的开发。在一些情况下，它可以使基础企业对上游和下游单位的技术更为熟悉，这对基础企业的成功十分重要，这是一种值得单独考虑的重要信息经济性。例如，许多大型计算机企业与小型计算机企业已经开始向后整合半导体设计与生产企业，以便更好地了解这部分关键技术。在许多领域里，零件生产商向前与系统部分整合，试图完全理解零件的用途。由于完全整合带有某些技术风险，它经常或者时常使开发技术的整合成为锥形的或部分的整合。

确保供应和/或需求

纵向整合保证企业在供应紧张阶段能得到有效的供应，或者在总需求量不大的阶段保证产品有销路。整合仅仅保证在下游单位可以吸收的程度上对上游单位产品的需求。很明显，下游单位的这种需求依赖于对其本身需求的竞争结果。如果下游产业的需求量下降，整合体内单位的销售量也会下降，

并且对内部供应者的需求量也相应减少。因此，整合降低了顾客任意删减需求的不确定性而不是保证一般意义上的需求。

虽然纵向整合能够减少供应和需求的不确定性，并且能规避产品价格的浮动，但这并不意味着内部转移价格不应反映市场变动。在一个整合公司中，产品以转移价格从一个单位到另一个单位，而转移价格应反映市场价格，这样做可以保证每一单位正常地管理它的业务。如果转移价格与市场价格不符，与在公开市场上应该得到的相比，一个单位就会补贴另一个单位（一个单位境况较好，而另一个单位状况不佳）。上游单位及下游单位就可能根据这个人为价格制定决策，而这一人为价格降低了生产效率，并且对企业的竞争地位不利。例如，如果上游单位以大大低于市场价格的价格向下游单位出售产品，整个公司会受到损失。下游单位的管理者在接受了这种人为降低的价格后，就会寻求扩充自己的市场——然后要求上游单位提供更多的补贴产品。

不要人为对供应与需求的保证会完全防止市场的上升与下降，而应当认为这会减少对企业影响的不确定性。由于较低的中断风险、供应商与顾客变化的减少，以及由于以高于平均市场水平的价格购买产品以应付紧急情况的现象很少出现，上游单位和下游单位都应该能较好地制定计划。当其中有一个或这两个阶段都是资本集中阶段时，这种不确定性的减少极为重要。保证供应与需求已经在一些产业里作为促进整合的一个重要因素加以强调。如石油、钢和铝业。

抵消侃价实力与投入成本扭曲

如果一个企业在与它的供应商或顾客做生意时，供应商或顾客拥有较强的侃价实力，且它的投资收益超过了资本的机会成本。那么即使整合不会带来其它的益处，企业也值得进行整合。通过整合抵消侃价实力不仅降低供应成本（通过后向整合），或者提高价格（通过前向整合），而且企业通过消除与具有很强实力的供应商或者顾客所做的无价值的活动，使企业经营效率更高。与企业所在产业有关的各个产业的结构决定了供应商与顾客的侃价实力。

抵消侃价实力的后向整合还有另一个潜在益处。将提供投入的供应商的利润内部化能够表明这种投入的真实成本。企业可以调整其最终产品的价格以提高整合前的两个实体的总利润。事实上，企业知道投入的真实成本意味着，它可通过改变下游单位生产过程中所需各类投入的组合来提高企业的效率[4]。这种变动能够增加总利润。

尽管从公司的角度看，调整投入的真实机会成本的益处是明显的，但必须注意到，传统的转移价格政策不利于获取这一益处。如果产品的外部供应商具有较强的侃价实力，以市场价格进行的内部转移便高于投入的真实机会成本。然而，从管理者动机出发，以市场价格转移能获得管理效益。

歧异化能力

纵向整合可通过在管理层控制的范围内提供一系列额外价值，来改进本企业区别于其它企业的能力。例如，这种能力可以较好地控制销售渠道以便提供最优服务，或者通过内部生产专有零件提供区别于其它企业的机会。下面我们还将进一步讨论这一问题。

---

[4] 这种情况的决策依赖于下游单位改变其投入品组合的能力。

提高进入和移动壁垒

如果纵向整合可获得这些益处，它也能提高移动壁垒。与没整合的企业相比，整合企业通过这些益处得到某些战略优势，如较高的价格，较低的成本，或较小的风险。因此，没有整合的企业必须整合，或者面临一种劣势，并且新加入者被迫作为一个整合企业加入，或者承担同样的结果。整合的利益越大，要求其它企业进行整合的压力也越大。如果整合产生很大的规模经济或资本需求壁垒，强迫整合就会增加产业中的移动壁垒。另一方面，如果规模经济和资本需求不太大，强迫整合就不具有很大的竞争意义。

进入高回报产业

有时，通过纵向整合，企业可以提高它的总投资回报率。如果考虑整合的生产阶段，具有可以为企业提供大于资本机会成本的投资回报的结构。那么即使整合本身没有经济性，整合也是有利的。当然，在计算需从相关产业获得的投资回报时，整合企业必须考虑克服进入壁垒进入到相关产业时的成本，而不是仅仅考虑产业从业者的投资回报。因此，与其它潜在竞争者相比，它一定具有某些潜在优势。这一点我们将在第十六章讨论。

防止被封阻

如果竞争者们是整合企业，那么整台即使没有正面效益，也对防止失去供应商及顾客也是必要的。竞争者的广泛整合能够占用许多供应资源或者拥有许多称心的顾客或零售机会。在这种情况下，没有整合的企业面临着必须抢占剩余供应商和顾客的残酷局面，并且要承担这些供应商与顾客不如整合企业占有的供应商与顾客那么好的风险。因此，封阻提高了获得分销渠道的移动壁垒，或者提高了拥有令人满意的原材料供应商的绝对成本壁垒。

为了防御目的，一个企业必须进行整合，否则将面临被封阻的处境。被整合了的供应商与顾客的百分比越大，这种处境就越严重。因此，新进入者必须在整合的基础上进入。如果具有很大的规模经济或资本需求，整台的需求将会以前述相同的方式提高移动壁垒。在美国的一些产业里，如水泥及制鞋业，封阻的问题引起许多防御性的整合。

整合的战略成本

纵向整合的战略成本基本上包括进入成本、灵活性、平衡、管理整合企业的能力以及与市场激励相对的内部组织激励的应用。

克服移动壁垒的成本

很明显，纵向整合要求企业克服移动壁垒，在上游产业或下游产业竞争。整合毕竟是进入一项新业务的总体战略选择的一种特例（虽然很普遍）。[5]由于纵向整合暗示的内部买卖关系，整合企业经常能够克服一些移动壁垒进入到相邻业务里。然而，克服由于专有技术或合适的原材料来源而具有的成本优势引起的壁垒也是纵向整合的一项成本，就像克服其它的移动壁垒一样，如规模经济和资本需求。结果，纵向整合在某些产业里频繁发生，如金属集装箱、喷雾包装、硫酸等，在这些产业里，技术已经普及，一个工厂的最小效率规模不很大。

增加经营杠杆

纵向整合增加了企业的固定成本部分。如果企业在某一市场上购买一种

---

[5] 考察进入决策的基本经济和战略问题请参见第十六章。

产品，那么所有成本都是变动的。如果在整合企业生产产品，即使有些原因降低了产品的需求，企业也必须承担生产过程中的固定成本。由于上游单位的销售量衍生于下游单位的销售量，在两项业务中的任一个引起波动的因素也在整个整合链中引起波动。经营周期、竞争或市场开发等都可引起波动。因此，整合增加了企业的经营杠杆，使企业面临在收入上较大的周期性变化。虽然整合对风险的综合作用依赖于在其它方面是否降低了经营风险，如我们已经讨论过的，但从这一点来说，纵向整合增加了经营风险。在某一项特定业务里，整合增加经营杠杆的程度明显要依赖于在发生整合的业务里固定成本的数量。例如，如果这项业务具有较低的固定成本，经营杠杆的有效增加就很小。

一个关于广泛纵向整合产生的经营杠杆风险的好例子是科第斯出版公司（Curtis Publish Company）。科第斯公司建立了一个庞大的纵向企业以为相对较少几份杂志（主要是《星期六晚邮报》）提供服务。在 60 年代后期，当这一杂志出现困难时，科第斯的财务状况受到了极坏的影响。

降低改换伙伴的灵活性

纵向整合意味着一个企业的命运至少部分地由其内部供应者及顾客（可能是它的销售渠道）的成功竞争的能力来决定。技术上的变化、产品设计，包括零件设计的变化、战略上的失败、或者管理问题等都会使内部供应者提供高成本、低质量或者不合适的产品和服务，或者内部顾客或销售渠道失去了它们应有的市场地位。与和某些独立实体签约相比，纵向整合提高了改换其它供应商及顾客的成本。例如，一个处于领先地位的加拿大香烟生产商艾马斯科（Imasco）公司与在其生产过程中所必需的包装原材料生产企业向后整合。然而，技术上的变化使这种包装形式不如其它形式，而较好形式的包装是其供应商不能生产的。在经历了许多磨难之后，这个供应商最终被放弃了。在男眼产业中，造成罗伯特·哈尔（Robert Hau）公司的困难的部分原因，是由于完全依赖于内部生产的商品。这一风险的程度依赖于对内部供应者和顾客会遇到困难的可能性的真实评价，以及要求兄弟单位适应内部和外部变化的可能性的真实评价。

较高的全面退出壁垒

进一步增加资产的专门化、战略上的内部关系或者对某一企业的感情联系的整合，可以提高总体退出壁垒。任何一个退出壁垒（第十二章里所描述的）均会受到影响。

资本投资需求

纵向整合要耗费资本资源，即在企业内部它有一个机会成本，而与一个独立实体打交道则应用外部的资本投资。按照在本章中所讨论的战略考虑来调整，纵向整合必须获得太于或等于资本机会成本的资本投资回报，以使整合成为一个好的选择。企业正在考虑通过整合进入那些低收益的产业，如零售和批发，即使整合存在着一些实际利益，也不会使整合的资本投资回报率高于公司容许的最低限。

这一点能够在考虑整合的上游单位与下游单位对资本的需求中得到证实。如果与企业筹资能力相比，资本需求较大，在整合的单位中重新投资的需求能使企业在其它地方面临战略风险，即整台耗尽公司中其它地方所需要的资本。

整合能够降低企业分配其投资资金的灵活性。由于纵向链中每一环节的

经营表现是相互依赖的，因此，企业可能被迫在边际部分投资以维护整体，而不能向其它地方分配资本。例如，一些大型的、整合的供应原材料的企业，由于缺少实行多角化的资本而陷于从事低收益的生意。它们资本密集的整合经营已经消耗了大部分投资资金，其目的仅仅是为了维护在这些经营中资产的价值。

封阻获得供应商及顾客的研究和/或他们专有技能的通道

通过整合，企业可能切断来自供应商及顾客的技术流动。通常，整台意味着一个企业必须承担发展自己技术实力的责任，而不是依靠其它企业。然而，如果企业不整合（而其它企业整合）、供应商经常愿意在研究、工程等方面积极支持企业。

当许多独立的供应商或顾客从事研究工作，或者供应商和顾客进行了大规模研究努力，或者他们掌握了某种很难仿制的专有技能时，技术封阻就是一个很大的风险。这种风险在直接开发技术进入相邻业务的整合中是固有的，尽管它可以与不整合的风险相平衡。即使企业仅仅是部分整合，仍然在市场上购买和销售一部分产品，封阻技术也是危险的，这是因为企业本身与其供应商及顾客间存在着竞争（参见下文）。

保持平衡

整合体中上游单位与下游单位的生产能力必须保持平衡，否则会出现问题。纵向链中任一有剩余生产能力的环节（或剩余需求量的环节）必须在市场上销售一部分产品（或购买一部分投入品），否则将牺牲市场地位。在这样一种条件下，这一步可能是困难的，因为纵向整合经常迫使企业从它的竞争者处购买原料或向它的竞争者销售产品。由于担心得不到优先，或者为了避免加强竞争者的地位，它们可能不情愿地与该企业做生意。如果多余的产量能在市场上迅速售出，或者对原材料的额外需求可迅速得到满足，不平衡的风险就不很大。

由于许多原因，纵向整合企业会出现不平衡。首先，在两个环节之间的有效生产能力通常增长率不等，即使是在市场不断扩大的情况下，也会出现暂时的不平衡阶段。在一个环节中的技术变更可以引起生产方式上的改变，从而相对另一环节有效地提高了生产能力；产品组合及质量上的改变也影响纵向链中各环节的有效能力。不平衡的风险将依赖于对这些因素的预测。

弱化激励

纵向整合意味着通过固定的关系来进行购买与销售。上游企业的经营激励可能会因为是在内部销售而不是为生意进行竞争而有所减弱。反过来，在从整合体内部另一个单位购买产品时，企业不会像与外部供应商做生意时那样激烈地讨价还价。因此，内部销售与购买能够减弱激励。另外，对内部扩大生产能力的计划或内部购买与销售的合同的审查要比与外界顾客与供应商所签的合同宽容。

在纵向整合企业中，这些减弱的激励是否降低经营表现是控制纵向链中行政管理单位间关系的管理结构和过程的函数。一个管理者经常关心内部交易政策，如果整合体内部单位竞争力不够，管理者应自由地应用外部资源或者向外界销售。然而、仅这种方法还不够。利用外部资源代替内部资源经常要求单位经理们证明这样做是合理的，并且要向最高管理层进行解释。大多数管理者试图避免因这一问题与最高管理层打交道。在一个组织内部还存在公平和友谊，使那些严格公平交易的合同变得困难，特别是如果一个单位或

另一个单位的经营回报很低或者遇到麻烦时。然而这却正是最需要保持公平交易的地方。

上面所讨论的困难会引起“烂苹果”问题。如果上游单位或下游单位是病态的（战略上或其它方面），它的问题可以漫延到其它健全部分，一个单位可能被迫或自愿地试图通过接受高成本、劣等质量的产品、或内部销售时的低价格等来帮助困难单位，从战略上说，这种情况能损害健康单位。如果母公司希望帮助困难单位，最好直接进行补贴或支持，而不要间接地通过它的兄弟单位来做。然而，即使高层管理者认识到这一点，人类本性也使得健康单位很难对亏损单位漠不关心（尽管这种情况在一些公司已经发生）。因此，不健康单位的存在能够不知不觉地损害健康单位。

不同管理要求

尽管存在一个纵向关系，企业也能在结构、技术和管理上有所不同。例如，最基本的金属生产和金属加工厂不同，一个是完全的资本密集型，另一个不是，而是需要对生产的严密监督和对服务及市场营销的分权。制造与零售也有很大不同。弄懂如何管理这样一个具有不同特点的企业是整合的主要成本，并且是决策的一个主要风险因素。[6]在极端情况下，一个能够很好地管理一部分纵向链的管理者不一定能有效地管理其它部分。因此，一个普通的管理方式和一系列普通假设不一定适用于纵向相关的业务。

由于纵向连接的企业彼此之间做交易，因此，从管理的角度把这些企业同等相看就成为一种微妙的倾向。组织结构、控制、鼓励、资本预算方针和与其它业务相关的管理技术会不加区分地应用在上游企业与下游企业中。相似地，从基础业务的经验中总结出来的判断和规则也可应用到发生整合的业务中。在纵向链中的两个单位里应用相同管理模式的趋势是整合的另一个风险。

当评价纵向整合的战略利益和成本时，不但要考察它的当前环境，而且还要考察今后产业结构可能发生的变化。例如，今天整合的经济性可能很小，但当产业更成熟时它就可以很大。或者产业增长和由此带来的公司增长意味着企业很快就能支持一个内部单位的有效规模。技术革新速度的减馒能够降低被锁紧于内部供应商的风险。

[6] 如果该纵向相关业务在外国运营，这些管理要求上的潜在不同会被减弱，这种情况发生在许多原材料供应商身上。国外生产地点使纵向相关业务所要求的管理方法增加了新的不同。此外，在特定条件下，由于东道国政府的政策，国外所有者可能比本地所有者处于不利地位。

前向整合的特殊战略问题

除了我们以前讲过的整合利益与成本，前向整合还会引起一些特殊问题。

提高使产品歧异化的能力。因为企业能够控制生产过程中的更多环节或者产品销售的方式，前向整合经常成功地使其产品别具一格。例如，德州仪器公司前向整合进入消费品领域，像表和计算器等，从而建立起一种品牌，而它的电子元件却是实际的核心商品。生产家畜饲养机的蒙福特（Monfort）公司，向前整合进入肉类包装和分销业，一部分原因是为了至少在零售商中建立起一个品牌。

即使一个企业的产品并不优于其竞争者的产品，但为产品提供服务及销售产品本身即可使公司具有差异性。有时，与零售商的前向整合使企业能够控制销售员的介绍、实物设备和店址的外观形象、对销售员的激励以及其它可以帮助使产品歧异化的零售职能。在所有这些情况下，整合的主要思想是为了增加附加价值以提供产品歧异化基础，这一点没有整合的企业是得不到或很难做到的。在增强产品歧异化的同时，企业也提高了移动壁垒。

获得分销渠道。前向整合解决了获得分销渠道的问题，并且消除了分销渠道拥有的所有侃价实力。

较好地获取市场信息。在一个纵向链中，对产品的基本需求（以及在众多的竞争品牌中作选择的决策者）经常位于前一个环节。这一环节决定了生产规模和上游环节组成的需求。例如，建筑商或发展商使顾客需求与可用原料的质量和成本达到平衡从而决定了对不同的建筑材料的需求。这一要做出关键市场决策的环节，通常称为需求导向环节。

前向整合需求导向环节能够给企业提供关键的市场信息，它使整个纵向链更有效地运行。最简单地讲，它可使企业自己更快地决定产品需求的数量，而不必通过其顾客的定货间接得到。由于每一生产阶段都有一定的库存，使得对顾客定货的了解变得复杂起来。较早地得到市场信息可较好地调整生产，并且降低产品过多或产品不足的成本。

从信息中获得的利益要比简单地及时接收关于需求量的信息要微妙得多。通过在需求导向环节的竞争，企业能够及时获得有关最佳产品组合、顾客的购买趋势以及竞争发展的第一手信息，这些信息最终会影响企业的产品。这些信息能够促进上游单位对产品特性及产品组合的调整，并且降低调整成本。

许多企业在它们的所有业务中采取明确的或含蓄的整合战略进入需求导向环节。吉斯达股份有限公司（Genstar Ltd.），一个领先的加拿大企业，从它的水泥及建筑材料业务前向整合进入房屋建设和重型建筑业。另一个加拿大企业，因第尔股份有限公司（Indal Lid.）实行一项战略，即从它的金属轧制、挤压成型和电镀等业务，前向进入最终加工。这两个公司都把获得市场信息作为进行前向整合的重要原因。

为实现这类目标进行的前向整合的利益依赖于在需求主导环节市场不稳定和变化的程度，生产是为库存还是为订货，同时也依赖于没有进行整合时企业可获得前向环节市场信息的能力。在建筑业和金属加工业，产品的需求是周期性的，并且需求的构成经常很快地变化。周期性的、反复无常的和变化的产品需求提高了及时获得市场信息的价值。如果最终需求非常稳定，从

顾客那里获得的市场信息就足够了。

从顾客处获得的信息的准确程度在不同产业里也不相同。尽管难以一概而论，但如果有许多小顾客，则非正式的抽样也可能准确指明前向环节市场的情况。另一方面，一批大购买量顾客的存在，这意味着很难获得准确的前向环节市场信息。在这种情况下，某一顾客改变产品规格或产品组合，将对市场影响很大。

实现较高的价格。在一些情况下，对同一种产品，前向整合通过对不同的顾客设置不同的价格，使企业实现较高的总体价格。这种方法的问题是可能发生套利现象，并且按照罗宾逊一普特曼法，在一些情况下，它还是违法的。如果企业整合进入一个需求弹性较大，因而应定较低价格的产业，则企业可以以较高的价格把产品销售给其它顾客。然而，另外一些销售这种产品的企业一定也是整合的，或者企业的产品必须具有差异性，使顾客不会将竞争者的产品作为完美的替代品。

另一个方法是为了使产品价格更好地与企业最终顾客的需求弹性相匹配而进行整合。例如，由于一些顾客较其它顾客更强烈地需要这些产品，他们愿意付出较高的价格。由于企业不能计算产品的使用率，企业可能难于使其产品价格与产品使用率相匹配。但是，如果企业提供收费服务，或者销售那些必须与产品一起使用的物资，它就能制定一个较低的基本产品价格，并且通过这些附带产品和服务，重获产品的需求弹性的利益。在计算机和复印机产业已经应用了这种方法。只要不强迫顾客购买那些附带产品作为购买基本产品条件，在反垄断状态下，这一方法就是合法的。

后向整合的特殊战略问题

类似前向整合，在考虑后向整合时，我们也必须考察一些特殊的问题。

专有知识。通过在内部满足各部分生产需求，企业能够避免与其供应商共享专有数据，而供应商需要这些资料生产零件和原材料。零部件的确切规格经常是其最终产品设计或生产的关键特征，或者零部件本身就是其最终产品的特别之处。在这种情况下，如果企业不能在内部生产零件，它的供应商就有很强大的侃价实力，并且将威胁要进入该产业。很长时间以来，正是由于这个原因，宝利来公司在内部生产其最终产品所需的很多专有零件，从外部购进其它零件。

歧异化。后向整合能促进企业歧异化，尽管条件不同于前向整合的情况。通过获得对关键上游产品生产的控制，实际上企业能够更好地使其产品歧异化，或者说更令人信服它能做到这一点。例如，如果整合使企业可以接受特殊规格的上游产品，它就可以改进其最终产品或者至少使其最终产品区别于它的竞争者的产品。即使波度鸡（Perdue Chichen）不能明显地与其它种类的鸡区别开来，福兰克·波度饲养这种鸡的事实也使他可以声称这些鸡受到了特殊喂养。如果他在市场上购买普通鸡且仅仅喂养它们，波度鸡与众不同的宣称就难以得到承认。

长期合同与整合经济性

在独立企业之间，通过适当形式的长期合同，甚至短期合同，能够获得整合的一些经济性，认识到这一可能性很重要。例如，尽量靠近设置两个独立的工厂可以获得减少流程的好处。有时，金 属罐生产厂紧挨着食品加工厂，并且为避免运输成本而在两个工厂间安装上运输带。一个单一货源的长期合同指明固定交货期能够避免销售及协调成本。

然而，通常合同不会得到所有的整合经济性，因为合同使一方或双方面临被锁在一起的风险，还因为独立的实体具有不同的利益。

然而，一个企业应当经常考虑与一个独立实体签定合同并获得与整合一样的利益的选择，特别是在前边讨论过的整台风险和成本很大时。纵向整合中的陷阱之一是，当本来可以通过更加精明地与外部实体打交道而获得许多利益时，企业已经被整合成本与风险包围住了。

有限整合

有限整合是部分地前向或后向整合，企业从市场上购买剩余部分需求。它要求企业具有超出其内部有效生产的规模，并且还有额外的需求，需要在市场上得到满足。如果企业不具有支持其内部效率生产的规模，则有限整合的净效益中就必须扣除小规模造成的劣势。

当降低某些成本后，有限整合能够获得许多前述整合利益。如果由于不完全整合而放弃的利益超过了有限整合所带来的成本降低，那将是不可取的。在有限整合与完全整合之间选择哪一种整合形式要依各个产业的具体情况以及同一产业中各个企业的具体情况而定。

有限整合与整合成本

与完全整合相比，有限整合使固定成本增加较少。而且，非整合的程度（或者从外界购买产品和服务的比例）经过调整能够反映市场风险的程度。当内部供应者保持稳定生产时，可以利用独立的供应商来承担市场不稳定的风险。[⑦]这种情况在汽车产业里经常发生，在日本的许多制造业里也很普遍。由于以前所讨论过的问题，有限整合也可用来防范纵向链各环节间的不平衡。有限整合的程度随着所期望的市场波动规模而变化，以及随着由于期望的技术革新和其它因素引起的纵向链环节间的不平衡程度而变化。然而，值得注意的是，有限整合要求企业从竞争者处购买或向竞争者销售产品。如果这样做有很大风险，有限整合就不是一个好的方法。

有限整合可以将相互锁定的关系降到整合的程度上，它就降低内部关系的风险。同时，也使企业有机会介入外界的研究与开发活动，并且对内部如何激励的问题提供了部分解决方法。内部的供应者和顾客与外界独立的供应商与顾客之间存在着竞争，这样竞争可以改进他们的工作。

有限整合与整合的利益

有限整合可以使企业证明其完全整合的威胁是可信的。有限整合对供应商与顾客设立了严格的限制，可以避免为抵消侃价实力而进行完全整合的必要性。并且，有限整合给企业提供了详细的相关产业中经营成本的知识和一

[⑦] 这一供应商愿意扮演此角色并承担这种波动而不会收取相应风险溢价的假设是可行的。这在供应商产业是零散的或/高度竞争的情况下尤其可行。

种紧急供应来源。这些因素可以产生额外的侃价优势，大型汽车公司就具有这样的较强侃价实力特性，国际石油公司也如此（为补充自己的运输船队，国际石油公司购买运输油轮）。由于在大工厂生产方面的经验还有不足，维持一个小的实验工厂在某些方面能够产生与在较少的投资情况下进行有限整合相同的效果。[8]

有限整合也使企业获取了许多提供信息的方便。然而，以前所讨论过的纵向整合的许多其它利益减少了，在一些情况下，减少的程度大于有限整合的程度。当由外部供应商生产的产品与内部单位生产的产品必须完全相匹配时，有限整合增加了协调成本。

准整合

准整合是指在纵向相关的业务间建立一种关系，这种关系处于长期合同和完全拥有所有权之间。准整合的一般形式如下：

- 少数权益投资；
- 贷款或贷款担保；
- 购前信贷；
- 专有交易协定；
- 专门的后勤设施；
- 合作研究与开发。

在一些情况下，准整合可以在不发生全部成本的情况下取得纵向整合的一些或许多利益。在买主和卖主之间建立一个利益集团来推进专门化安排(如后勤设施），这种安排可降低单位成本，减少由于供应和需求改变而引起的风险，减缓侃价实力等。这个利益集团建立在友谊、信息分享、管理者之间更加频繁和非正式接触，以及双方相互参股的基础上。准整合也可像完全整合那样降低成本，并且消除承诺相关业务的全部供应和需求的必要性。同时，它也避免了由于整合所需的全部资本投资，并且在众多因素之中，消除了管理相关业务的必要性，[9]

准整合应当被认为是完全整合的另一种替代选择。关键是通过准整合建立起来的利益集团是否能够获取足够的整合利益，以便来证实它比完全整合降低了成本和风险。一些整合利益，如投资回收率的增加、产品歧异化的增强、或者移动壁垒的提高等等，在准整合体中很难得到。对于提高其需要性，在准整合中，在分析某一具体业务纵向整台的利益与成本时，考虑准整合的可能性对于评价它作为一项战略的价值很有必要。

---

[8] 参见 Cannon（1968），447 页。

[9] 有关在具体原材料行业环境下准整合的进一步讨论请参见 DCruz（1979）。

纵向整合决策中的错觉

对纵向整台的利益存在着一些必须防止的误解。

1.在某一环节中较强的市场地位能自动扩展到另一环节中。

一个在基础业务上具有较强的市场地位的企业，可以进行整合进入一个竞争较激烈的相关业务，并将它的地位扩展到那个市场。假设一个较大的消费品制造商前向整合进入零售业——一项竞争性很强的业务。虽然被整合的零售商可以接受所有制造商的业务，由此增加市场份额，但是，如果许多零售商彼此竞争去销售它的产品，则制造商可以得到更好的服务。制造商能够实际上提高对其专门零售商的产品价格——虽然这仅仅是利润从一个单位到另一个单位的帐面转移——但是，如果专门零售商随着调整产品价格，它的竞争地位就会恶化。因此，整合根本不会使一个较强的市场地位自动延伸。只有当整合本身产生某些现实利益时，整合才使市场实力扩展，这是因为在这些情况下，整合改善了整合体的竞争能力。

2.内部交易总是比较便宜。

如我们以前讨论的，纵向整合有许多隐藏成本及风险，它们可以通过与外部企业做交易而避免。但也存在一种可能性，精明的合同交易可使企业在不发生成本和风险的情况下获得整合利益。整合的经济性经常被看得很狭窄，并且，整合决策因此忽略了许多这类问题。

3.通过整合进入一项竞争激烈的产业总是很有意义的。

通过整合而进入一个激烈竞争的产业是否明智是值得怀疑的。在这种产业里的企业利润较低，并且要与其它企业激烈竞争来改善其产品质量和服务。在购买与销售中有许多企业可供选择。纵向整合能减弱激励和钝化积极性。

4.纵向整合能够挽救一项存在战略问题的业务。

虽然在我们已经讲过的某些情况下，纵向整合的战略能够加强一项业务的战略地位，但它却很少能挽救一项战略上出问题的业务。除了在某些特殊情况下，一个较强的市场地位不会自动扩展。纵向链的每一环节都必须在战略上是健康的以保证企业整体的健康性。像我们以前所分析的，如果一个环节出现问题，很有可能会漫延到其它环节，反之亦然。

5.在纵向链的某一部分上获得的经验能自动地适用于其上游单位或下游单位的管理要求。

如我们以前所讨论的，纵向相关业务的管理特点经常是完全不同的。由于业务相近所造成的安全假象能够导致因沿用过去的管理方法而损害新的上游业务或下游业务。

第十五章　业务能力扩展

以涉及到的资本总量和决定问题的复杂程度衡量，业务能力扩展（扩容）是企业面临的最重要的战略决策之一。在商品类企业中，它可能是公司战略中的核心问题。由于业务能力的增加涉及以年来计算的投产准备时间，并且能力经常持续很长时间，因此业务能力的决策要求企业根据其对遥远未来的预测来调配资源。两种重要的预测是：未来的需求和竞争者的行为。在业务能力决策上前者的重要性是显而易见的，而对竞争者行为的准确预测也是必不可少的，因为如果很多竞争者都增强了业务能力，则没有那个企业能避免不利的后果。因此，业务能力扩展涉及到企业间相互依赖的寡头垄断情况下的所有典型问题。

业务能力扩展中的战略问题是如何增加业务能力以推动企业的目标，抱着提高其竞争地位或市场份额的希望，同时避免使产业的业务能力过剩。在一个产业中，除暂时情况外，业务能力不足是很少出现的问题，因为业务能力一旦发生不足，通常会吸引新的投资。然而，由于在业务能力上的投资大部分不能逆转，业务能力超过需求的情况很可能持续较长一段时间。过度的投资确实是一个问题，它屡次严重地困扰过许多产业，如纸张、海运、铁矿、铝矿和许多化学公司。

本章将探讨战略背景下的扩容决策。首先，要概述决策的要素。因为产业的过度投资是一个长期的问题。其次，要考察过度投资的原因和一些预防的方法，最后，讨论扩容的抢先战略，这是一种在 60 年代和 70 年代变得更普遍的战略。

业务能力扩展决策的要素

按照传统的资本预算观念，制定扩容决策的方法是相当简单的，任何财务教科书都能提供其细节。预测和贴现由新的业务能力引起的将来的现金流，以将它们与投资所需要的现金流出量进行权衡。根据产生的净现值将业务能力增加与其它对企业来说可行的投资计划进行比较。

然而，这种简单的方式掩盖了一个极其难以捉摸的决策问题。企业通常有多种必须加以比较的增加业务能力的选择。此外，为了确定由新的业务能力产生的未来的现金流入，企业必须预测未来的利润。这将取决于每个竞争者业务能力决策的时机和规模，还取决于许多其它因素。未来的技术发展趋势和未来的需求也经常是不确定的。

业务能力的决策的实质，不是贴现现金流的计算，而是其中的数字，包括对未来的可能性评估。对这些问题的估计又是产业和竞争者分析（不是财务分析）中的一个难以捉摸的问题。

财务教科书中介绍的简单计算，不允许关于竞争者行为的不确定性和后补假设。鉴于完全包括这些成分的贴现现金流计算的复杂性，尽可能精确地做出业务能力决策模型是有益的。图 15—1 中的步骤描述了建模过程中的各种因素。

必须用互相作用的方式分析图 15—1 的每个步骤。第一步是确定在增加业务能力上企业可做出的实际选择。通常，业务能力增加的规模是可以变化的，新的业务能力的纵向联合程度也可能是个变量。非一体化的业务能力的增加，能够成为规避风险的屏障。由于企业本身增加多少业务能力的决策能够影响其竞争者的行为，因此必须结合竞争者的行为，分别分析企业的每一项选择。

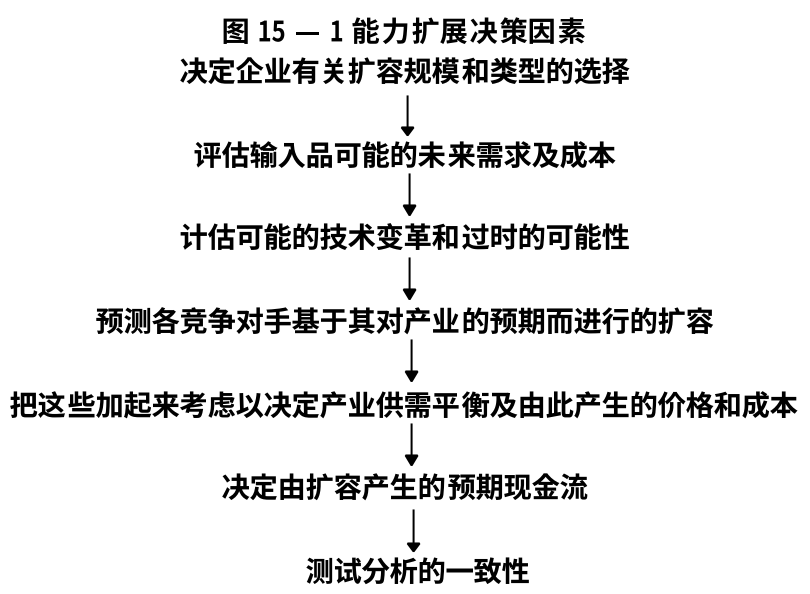


图 15 — 1 能力扩展决策因素

列出选择之后，企业就必须对未来需求，投入成本和技术做出预测。未来的技术是重要的，因为它对预测现在增加的业务能力将过时的可能性或设计上的变化将有效地增加现有设施能力的可能性十分必要。预测投入的价格必须考虑由于新的业务能力导致的需求增加可能引起投入价格上升的可能性。这些关于需求、技术和投入成本的预测将是下确定的，为了分析问题起

见，第十章中的方案可以用做妥善处理这种下确定性的工具。

其次，企业必须预测它的每一个竞争者将怎样和在什么时间增加业务能力。在竞争者分析中，这是一个微妙的问题，必须利用第三、四、五章介绍的所有技巧进行分析。当然，竞争者在业务能力上采取的行动取决于它们对未来需求、成本和技术的预测。因此，预测竞争者的行为涉及到发现（或推测）这些期望可能是什么的问题。

预测竞争者的行动也是一个反复过程，因为一个竞争者的所作所为将影响其它的竞争者，尤其当这个竞争者是该产业的领先者的时候。因此，必须对竞争者业务能力增加进行互相对比，预测可能的行动和引起的反应。在扩容中，有一种赶潮流的过程（我们将在后面讨论），这对于进行预测是重要的。

分析的下一步是把竞争者和企业的行为加总以得出总的产业能力和各自的市场份额，并针对预期要求进行平衡。这一步将使企业可以估计产业价格和投资的预期现金流。

必须仔细检查整个过程中不一致的地方。如果预测的结果是一个竞争者由于没有增加业务能力而处于困境，就要调整分析，以便那个竞争者发现其做法的错误并随后增加能力。如果预测的扩张全过程违反大多数企业所预期的状况，就要调整预测。扩容过程的建模方法比较复杂，并且要涉及大量的估计。然而，这个过程给企业提供了了解是什么驱动产业扩展和对它施加有利影响的方法的洞察力。[①]

扩容过程的模型展现出未来不确定性的程度是过程进行方法的主要决定因素之一。在关于未来需求存在极大不确定性的地方，任何在企业风险厌恶和财务能力上的差别都将导致一个有秩序的扩展过程。那些富有的或在产业中具有重大战略利益而敢于冒险的企业将急切地做出扩展决策，并付诸行动，而大多数企业将等待和观望将来实际发生的情况。当然，如果未来需求十分肯定，扩容过程变变成了一场抢先比赛。了解了未来的需求，企业将迅速行动，使业务能力赶上潮流，以满足需求。一旦他们做了这些，对其他企业来说，再增加更多的业务能力就将是不合理的。这种抢先比赛往往伴随着大量试图阻止其它企业进行投资的市场信号。当过多的企业试图抢先，并且由于企业之间错误理解彼此的意图、看错信号或错误判断它们的相对实力和现存能力而使业务能力过剩时，就会出现各种问题。这种情况是产业中业务能力过剩的一个主要原因，我们将进一步进行探讨。

[①] 有关在复杂产业中能力扩展的详细计算机模型请参见 kr＝e，andSpence（1978）的描述。

能力过剩的原因

似乎有一种强烈的使能力过剩的倾向，尤其是在日用品公司，这种倾向已远远超过了抢先的错误尝试倾向。能力过剩是扩容中的一个关键的问题，我们必须详细探讨它的原因。

能力过剩的风险在日用品产业最为严峻，这主要因为以下两个原因：

1.需求一般是周期性的。周期性需求不但肯定导致经济下降时的能力过剩，也使人们在经济上升时过分乐观地预测需求。

2.产品没有特色。这一因素使成本在竞争中显得至关重要，因为顾客在很大程度上要根据价格选择他们所需要的商品。另外，缺乏品牌忠诚意味着企业的销售量要严格地受其具有的业务能力大小的限制。因此，企业面临巨大压力，被迫拥有大型现代化工厂以具有竞争力，以及足够的业务能力以取得其目标市场份额。[2]

一些情况导致了产业中的过剩，这些情况同时发生在日用品公司和其它公司，它们可以大致分为以下类别。这些因素中，如果有一种或多种因素存在于一个产业，过剩的风险就会比较严峻。

技术因素

大量增加业务能力。大量增加业务能力必然增加危险，即一系列能力决策将导致严重的能力过剩。这是 60 年代未期彩色显像管生产能力过剩的主要原因。许多生产电视机的企业察觉到需要保证显像管的供应，但一个高效率显像管厂的规模比起电视机装配厂的规模相对又太大了。对电视机需求的增加，不足以立即吸收巨大的彩色显像管生产能力。

规模经济或一条重要的学习曲线。这种因素使得先发制人的企图（前面描述过）更可能出现。具有最大业务能力或较早增加业务能力的企业将具有成本优势，迫使所有的企业更加迅速而积极地采取行动。

增加业务能力中较长的投产准备时间。较长的投产准备时间要求企业把它们的决策建立在对遥远未来的需求和竞争行为进行预测的基础上，否则就会在需求变为现实时因为没有抓住机会而受到惩罚。[3]对由于没有业务能力而落后的企业来说，较长的投产准备时间增加了它们的困难。因而可能引起不愿冒险的企业更倾向于进行投资以增加能力，尽管这一能力决策本身是有风险的。

提高最低效率规模（Minimum Efficient Scale， MES）。在 MES 正在增加和新的大工厂正在建设的地方效率更高，除非需求正在迅速增长，否则，产业中工厂的数量必须减少，或者出现业务能力过剩的问题。除非每一个企业都有许多工厂，并且能够巩固它们，否则，一些企业将不得不被迫减少它们的市场份额，这是它们不愿做的事情。每个企业将更可能建设新的更大的设施，从而造成能力过剩。

这种情况一直存在于油轮运输业，在该产业，新的超级油轮的容量相当于老油轮的许多倍。70 年代初期，被订购的超级油轮的业务能力就远远超过

---

[2] 在日用品产业中需求也经常是无弹性的。无弹性需求可能延长过剩能力时期。因为企业削价并未成功地刺激需求而满足生产能力。

[3] 如果工厂能够分阶段建设或者如果报废成本不很高，则这一问题将被消除。

了市场需求。

生产技术中的变革。虽然使用老技术的工厂可以继续运转，但是生产技术中的变革具有吸引对新技术投资的作用。老设备退出的壁垒越大，它们有条理地从市场上被撤出的可能性就越小。这种情况正出现在化工产业的生产上，在该产业，正发生以石油代替天然气的变革。当以石油为燃料的工厂投产时，就可以预期到严重的能力过剩会出现。这一问题将随着天然气价格提高和天然气生产厂的关闭慢慢消失。

结构因素

重大的退出壁垒。在退出壁垒很大的地方，低效率的过剩能力不能顺利退出市场。这一因素延长并加强了能力过剩的时间。

供应商施加的压力。设备供应商通过补贴、便捷融资、削价以及诸如此类的方法而使作为他们的顾客的产业过多地增加业务能力。在争夺定货上，供应商也能够使仅能维持收支平衡的竞争者增加业务能力，而这种增加在正常情况下是不可能的。为了保证就业，在大量政府补贴的帮助下，造船商已经迫使造船业的生产能力增加了。为了新的业务能力，贷款者也能够通过提供资金给所有申请贷款者而加重超业务能力的问题。例如，雄心勃勃的房地产投资信托公司应该对美国饭店业 60 年代末、70 年代初的酒店过剩负有部分责任。[4]

建立信用。事实上，在某些时期，产业中经常需要大量过剩能力，以便向大买主出售新产品，尤其当新产品是一项重要原料产品时更是如此。该产品买主一般不会转而购买新产品，直到有足够的业务能力形成来满足他们的需要并使其免于受制于几个供应商之苦。高糖玉米糖浆产业就一直如此。

一个相关的、十分普遍的情况是，买主以默许未来生意的方式，强烈地鼓励企业投资扩大业务能力。他们通过刻意表明他们感觉需要新业务能力的声明直接或间接地达到目的。当然，一旦业务能力被建立起来，买主并不会被要求实际发出订货单；买主的兴趣是保证足够业务能力的存在，以满足他们最大可能的需求，纵然建立那么大的业务能力并非供应商最明智的决策——因为这一水平的需求很难真正实现。

在面对相近替代品的产业，来自买主的压力最大。在这里，业务能力的缺乏将帮助替代品渗透进来，企业都积极防止这一情况发生。

整合的竞争者。如果产业中的竞争者也向下整合，建立过剩能力的压力有可能增加.因为每一个企业都想保护其供应下游业务经营的能力。在这种情况下，如果企业没有足够的业务能力来满足需求，它将不仅仅失去本产业中的市场份额，而且可能失去其下游单位的份额（或冒较大的失去原料供应的危险）。因此，即使未来的需求不确定，也有较强的倾向来保证企业具有足够业务能力。如果竞争者向上整合，也是同样的道理。

能力份额影响需求。在如航空运输等产业中，具有最大业务能力的公司可能得到一个不成比例的需求份额，因为客户倾向于首先同他们打交道。由于一些公司努力争取业务能力领先地位，这一特点造成了建立过剩能力的巨大压力。[5]

---

[4] 参见 Business Week，1978 年 7 月 17 日。

[5] 参见 Fruhan（1972）。

能力的新旧和类型影响需求。在一些产业，如许多服务性行业，业务能力直接销售给买主。比如，拥有最现代化的、装璜精美的快餐店可能产生竞争效益。在买主只根据或部分地根据所提供业务能力的类型在公司中间进行选择的产业中，就存在这些建立过剩能力的压力。

竞争因素

大量企业。当许多企业有力量和资源为市场增加大量业务能力，并且都试图获得市场地位、抢先占领市场时，形成过剩能力的趋势就十分严重。纸张、化肥、谷物加工和船运业就是这种大量企业已经使业务能力过剩成为严重问题的产业。

缺乏可靠的市场领导。如果许多企业在争夺市场领导地位，并且没有或很少有企业具有实施一项有条理的扩容进程的信用，该进程的不稳定性就会增加。相反，如果需要的话，一个强有力的市场领导能够可靠地增加足够的业务能力来满足产业需求的主要部分，并能可靠地反击其它企业过于激进地增加能力。这样的一个强大的市场领导或领导集团能够经常通过它们的宣言和行动精心安排有条理的扩容。信用条件和使用的机制在第五章讨论过。

新的进入。产业中的新进入者经常引起或加重能力过剩的问题。他们寻找在产业中的地位（经常是重要的地位），而原有的企业又拒绝让位。新的进入一直是像化肥、石膏、镍这些产业能力过剩的主要原因。容易进入的产业也常发生能力过剩，因为进入者看到产业中的有利形势和时机便会蜂涌而入。

率先行动者优势。当未来前景看好时，较早地安排、建立业务能力具有某些好处，可以吸引许多企业较早地对业务能力做出承诺。较早承诺的可能好处包括：定购设备时的短暂投产准备时间。较低的设备成本和首先利用供求不平衡的机会。

信息流

未来预测的夸大。看来有这样一个过程，当竞争者了解彼此的公开报告和倾听证券分析者的分析时，对未来需求的预测可能被过分夸大。这样的情况已经出现了，例如，在乙烯和乙烯乙二醇产业中。一个有关问题是，经理可能是个乐观主义者，更喜欢积极的行动而不是不行动或消极行动。

相异假设或观念。如果企业对彼此的相对实力、资源和持久力有不同的观念，它们势必动摇扩容的过程。企业可能错误地（过高或过低）估计其竞争者将要投资的可能性，致使它们或者轻率地投资，或者根本不投资。前者直接导致业务能力过剩；而在后者情况下，落后的企业可能做出孤注一掷的尝试，以便赶上，从而引起一连串的过度投资。

市场信号失灵。在企业因为新的进入者、变化的环境、战争的爆发，或者是由于其它原因，不再相信市场信号的地方，扩容过程的不稳定性增加了。另一方面，可靠的市场信号通过使公司能够向其它公司预告其有计划的行动，为预期扩容的开始和完成制订计划等等，促进业务能力有条理地扩展。

结构变化。与前述问题有关，产业结构变化经常能引起业务能力过剩，这或是由于它要求企业投资于新的业务能力类型，或是由于结构变化引起的混乱使企业容易错误地估计它们的相对实力。

金融界的压力。虽然金融界有时能够成为一支稳定的力量，但证券分析

家们好像经常因为质询没有投资的管理部门（其竞争者已经投资）而加剧了使业务能力过剩的压力。同时，管理部门需要向金融界作出积极声明，以提高股票价格：但这可能被竞争者误解为进攻性行为，从而引发报复。

管理因素

面向生产的管理。当相对于市场营销或财务而言，生产一直是管理的传统重心时，业务能力过剩似乎尤其易于出现。在这样的企业中，对拥有最明亮的新工厂的自豪感很强，对在增加最新、最有效的业务能力方面被甩在后面的危机感也很大。这种压力加剧了业务能力过剩。

不对称的风险好恶。一个有力的事实是：因在一个强势市场上成为唯一能力不足的企业而使经理们失去的，将比他们在与所有的竞争者一同建立起过多的业务能力而需求却并未实现的情况下失去的更多。在后一种情况下，他们可以在数字上表现得更安全，并且不会失去相对地位。在前一种情况下，他们的工作和企业的战略地位很可能会处于危险中。两种情况后果如此不对称，一旦少数企业采取了行动，就会对所有的企业造成建立业务能力的强大压力。

政府因素

不适当的税收鼓励。税收结构和（或）投资赋税优惠有时可能鼓励过度的投资。在海运业，这是一个严重的问题。在该产业，斯·堪的纳维亚税法保护用于业务能力再投资的利润，而对不用于投资的利润征税。当产业情况有利时，这刺激所有的海运业主将利润重新投资于业务能力。美国国外子公司的免税收益留存也助长了过度投资。

本土产业的愿望。这种本上产业由于受要拥有本土产业的民族主义热情的支配，易于形成全球的过剩业务能力。许多国家愿意寻求建立以本国为基础的产业，希望在世界市场上销售剩余的产品。如果最低的效率生产规模相对世界市场而言比较大，就很可能导致业务能力过剩。

增加或保持就业的压力。作为一项社会目标，政府有时对企业施加巨大的压力，使其通过投资（或不投资）来增加或保持就业。这一因素加重了业务能力过剩的问题。

对扩容的制约

即使在某些上述情况实际存在的条件下，也有一些能够制约过度投资倾向的因素。最常见的一些因素如下：

- 融资限制；
- 企业经营多角化，这增加了资本的机会成本，并（或）分散了管理人员的注意力。这些管理人员可能一直是面向生产的，或一直倾向于用过度投资来保护他们在其传统产业中的地位；
- 具有财务背景的管理人员进入最高管理层来取代具有销售或生产背景的管理人员；
- 污染控制成本和其它因新业务能力而增加的成本；
- 普遍认为的极大的未来不确定性；
- 过去业务能力过剩时期所带来的严重问题。

1979 年，几种类似情况发生在制铝业，其结果使该产业的繁荣景象被破

坏，或在利用业务能力上遭到失败。由于 60 年代末业务能力过剩引起的低收益和由于工资一物价控制引起的高需求年代的利润限制，使该产业没有财力进行较大的投资，直到经过几个好年景充实了财源。除此之外，自 1968 年以来，建造设备的成本翻了两番也是一个原因。[6]

有时，企业能够用一些方法影响扩容的过程，像通过其行为向竞争对手发出关于它的预测或计划的信号，或通过其它方法来影响竞争对手的预期。例如，下面的行为将会阻止竞争者增加业务能力：

- 企业宣布大量扩容（见本章下一节关于抢先战略的内容）；
- 通过公告、其它信号或信息，传播未来需求不景气的消息；
- 通过公告、其它信号或信息，提高现行业务能力在技术上过时的易被觉察的可能性。

[6] New York Times，1979 年 2 月 11 日，D1 页。

抢先战略

在正在成长的市场上，扩展业务能力的一个方法是实行抢先战略。这种方法是企业试图封锁市场的主要部分，使其竞争者失去增加业务能力的信心，并且阻止其进入市场。例如，如果未来需求能够确定，而某企业能够建立足够的业务能力来满足这些需求，则其它企业就会对建立业务能力失去信心。通常，抢先战略不仅要求在设备上，而且要求在承受边际上的、甚至是负的短期财务效果上投资。业务能力根据需求预期而增加，价格也常常根据未来成本下降的预期来制定。

抢先战略本身是一种冒险的战略，因为在市场情况明朗之前，它就要求较早地把主要资源投入到市场。此外，如果抢先战略不能成功地阻止竞争对手，那么由于严重业务能力过剩的结果，并且由于其它试图抢先的企业已经对市场做出了重要的战略投入，再向后退很困难，它会导致灾难性战争。

由于抢先战略的代价和危险，阐明成功所必需的条件是重要的。抢先战略之所以有风险，部分原因是因为所有下述条件都必须满足。

比预期市场规模相对更大的扩容。如果扩容不比预期市场规模相对更大，就不能算是抢先。因而有明确的关于扩容规模的条件，它是抢占一个未来需求情况已经明朗的市场所必需的。然而，关键的问题是每一个竞争对手和潜在的竞争对手对未来需求的预测。如果任何竞争对手或潜在的竞争对手确信未来需求之大，足以吸收抢先的扩容能力行动，而且还远不止于此，那它仍会选择进行投资。因此，一个企业试图抢先，要么必须确信它了解其竞争对手的预期，要么必须通过确保其行动被视为抢先来试图影响其竞争对手的预期。[⑦]如果竞争对手对潜在需求的预测不切实际地偏高，那么抢先企业也必须传达即使未来需求证实比最初的预测高，它也可以迅速进一步增加业务能力的可信消息。

与总市场需求相比更大的规模经济性或显著的经验曲线。如果与总市场需求相比规模经济性很大，较早的抢先扩容行动会使竞争对手难以得到达到效率的剩余需求（见图 15—2）。在这种情况下，进行投资的竞争对手必须大量投资，并且冒满足生产能力的流血战争的危险，或者如果他们小规模地投资，他们将承受伴之而来的高成本。换句话说，要么他们的投资完全受阻；要么如果他们小规模投资，他们将处于长期的成本劣势。

如果有显著的经验曲线起作用，其利益能够具有独享性，在业务能力上较早的、大规模的投资者同样会有持久的成本优势。

抢先企业的信用。抢先企业必须在其公告和所承诺的行动中表现出信用，并且能够实施其抢先战略。这忡信用包括拥有的资源、所需的技术能力、过去计划投资的执行情况等等。[⑧]没有信用，竞争对手或者不认为其行动是抢先行动，或者愿意随便地接受抢先者的挑战。

图 15—2　规模经济条件下的抢先能力

在竞争者行动前发出抢先意图信号的能力。企业必须能够在竞争者决定投资之前，发出抢占市场的信号。因此，它必须甚至在竞争行考虑扩容决定

[⑦] 如发信号表示对关于未来需求和技术的确信。

[⑧] 有关导致可靠承诺因素的讨论参见第五章。

之前，实现抢先能力规模，或者类似地，它必须能够宣告或通过其它的可靠方式传递它的意图。像前面讲过的，企业必须具有实施抢先战略的信用，并且，它还必须具有表明抢先是其目的的可靠方法。

竞争者愿意让步。抢先战略假设竞争对手会权衡与抢先企业竞争的潜在回报，并认为不足以抵消风险。一些条件可以妨碍这一决定，这是为在特定的彼此争夺的业务方面建立或保持重要市场地位而被认为具有较高利害关系的一条通常思路。针对下列类型的竞争对手，抢先行动将会有风险：

1.并非完全出于经济同的的竞争者。如果由于长期的历史或其它感情上的义务，竞争者高度重视在产业中的参与，则尽管存在上述其它抢先的有利条件，他们也可能试图保持他们的市场地位以对付抢先者。

2.这项业务对其来讲是一种主要的战略推进或与其业务组合中其它部分相关的竞争者。在这种情况下，即使企业作为一个竞争秆孤立地观察竞争中的业务而不与抢先者争斗是明智的，它也会发觉其在行业中的存在非常重要。因此，几乎不可能成功地进行抢先。

3.具有相等的或更强的持久力，具有长远眼光或以利润换取市场地位的强烈愿望的竞争者。会有这样的竞争者，他们对在行业中的成功具有一种长远观点，并且愿意花较长时间实现它。在这种情况下，抢先战略就有问题了。

第十六章　进入新业务领域

本章将要研究的是进入新业务领域的战略决策问题。从欲进入新业务领域的企业的观点来看，收购和内部发展都是进入的战略。[①]这里将阐述对这两种进入战略进行分析的技巧，目的在于帮助公司选择适当的产业进入和最好的进入战略。

虽然在发现、商谈、整台、组织、激励和管理新业务领域的收购及内部发展方面有许多复杂的问题，但在这一章中，我的目标却比较集中。本章的重点放在怎样把本书中其它部分描述过的产业和竞争者分析工具用于帮助经营者制定进入决策上。我们将要看到，一些重要的经济原则可以辨别具有吸引力的业务作为进入目标，并帮助决定什么样的公司资产和技能会使进入有所收益。这些原则对进入的成败至关重要，经营者在一个特定的进人行动中往往只考虑到了人员、组织、财务、法律以及其他管理因素的重要性，那些更为重要的经济原则却常常被忽略掉了。

进入的经济性依赖于不论进入发生与否都在起作用的一些基本市场力量。在经济学家的眼中，如果这些市场力量运行得很好，则任何进入决策也不能产生高于平均投资收益的利益。这一惊人的论断是分析进入经济性的关键，即发现市场力量未能充分发挥作用的产业状况。我们的分析结论尽管还不为人们普遍接受，但它明确指出：即使把整合和管理一个新企业的所有问题搁置在一边，在良好的产业环境中，一个健全的、管理不错的公司的内在发展及其成就还远不能确保企化进入成功，尽管与此相反的观点还很流行。然而，正如我们将要讨论的，仍有许多成功进入的可能性。

[①] 我的参考框架是进入企业业绩表现的改善，而没有仔细考虑过关于股东如何从进入中获益的问题。S‘11ier 和 we1nho1d 在其有趣的著作里十分详细地探讨了这一问题。

通过内部发展进入

通过内部发展进入涉及产业中新业务实体的创立，包括新的生产能力、分销关系、销售力量等等。合资企业因为也是新开办的实体，在根本上也有同样的经济问题，虽然它们在合作伙伴间的努力分工和谁具有有效控制权方面会有些复杂的问题。[②]

在分析内部发展问题中，首要的一点是它要求企业直接面对产业进入壁垒的两个来源——结构性进入壁垒和现有企业的预期反应。通过内部发展的进入企业（以后简称内部进入者）必须为克服结构性进入壁垒而支付费用，并面临着现有企业报复的威胁。前者的花费通常含有前期投资及启动损失，这是新业务投资基础的一部分。现有企业的报复威胁则被视为进入的一个附加的费用，它等于报复的不利影响（如低价格和逐步上涨的营销成本）的总量乘以将发生的报复的可能性。

在第一章中，我较详细地叙述了结构性进入壁垒的来源及决定报复可能性的因素。进入决策的适当分析将会使下列花费和收益相平衡。

1.需用于新业务中的投资成本，如对生产设施和存货的投资（其中一些可能会因结构性进入壁垒而提高）；
2.克服其它结构性进入壁垒的附加投资，如商标识别和独享技术；[③]
3.由于现有企业对进入进行报复而产生的预期成本，平衡于
4.进入产业所产生的预期现金流。

很多进入决策的资本预算都忽视了这些因素中的一个或很多。例如，财务分析常常假定进入前的通行产业价格和成本，并仅计算业务必须的可见投资，像建设生产设施和组织销售力量。忽视掉的是克服结构性进入壁垒的更精微的成本，如建立品牌特许权、竞争者控制的分销渠道、竞争者拥有的最优惠原材料来源、或开发独享技术的需要。新的进入也提高了紧缺供应品、设备或劳动力的价格，这都意味着进入企业必须承担更高的成本。

另一个常常被忽视的因素是进入者的新生产力将会对产业中供需平衡产生影响。如果内部进入者对产业生产能力的增加是巨大的，则它争取满足工厂能力的努力将意味着至少其它一些企业将有过剩能力。高固定成本有可能引发削价或其它满足生产能力的努力，并会一直持续下去直到一些人从业务领域中退出或产业增长和设施退役使过剩生产能力消除。

在进入决策中更容易被忽视的是现有企业的可能反应所造成的影响。在下面谈到的条件下，现有企业对进入的反应是不同的。一个共同的反应是压低价格，这意味着在进入值得与否的计算中，所假定的产业价格必须低于进入前的通行价格。价格常要在进入发生后低落多年，如稻米湿磨业在 Cargill 和 Archer-Daniels-Midland 公司进入后一样。石膏产业中由于 Georgia 一 Pacific 公司的进入，价格也一直受到破坏性影响。[④]

[②] 合资企业应该被看作内部进入而进行同样的分析。如果合资企业跨过这一关，则合资伙伴必须被审慎考察以便得出是否其对合资企业的目标、期望、或管理偏好与企业的不同的线索。这种不同会使好的业务主张在合资企业中难以奏效。

[③] 内部进入一个产业所要求的投资可能会看起来相对高于收购成本，这要依后边将讨论的收购市场情况而定。（目前，内部进入可被觉察的高成本正将相对公司推向收购市场。

[④] 参见 Forbes，1978 年 9 月 18 日。

现有企业的其它反应可能是增加营销活动、特别促销、延长保修期、更简便的赊购及产品质量改进。

另一种可能性是进入将引发一轮产业剩余能力的扩大，特别是如果新进入者带入了比现有企业更先进的设备。各个产业对生产能力扩大的不稳定性不同，使产业易变的原因已在第十五章中叙述过了。

这些反应的程度和它们可能持续的时间必须预测出来，并且在进入值得与否的计算中，价格或成本也要相应地做出调整。

报复台发生吗

如果基于经济和非经济考虑报复进入者有利的话，现有企业会这样做。内部进入很可能是破坏性的并将激起报复，这将在下列类型的产业中损害未来的前景：

增长缓慢。内部进入总会从现有企业手里夺取一定市场份额。然而，在缓慢增长的市场中这是非常不受欢迎的，因为它意味着绝对销售量的降低，因此很有可能引起猛烈的报复。如果市场增长很快，虽然进入者会夺取一些市场份额，现有企业仍可以保持较强的财务业绩，进入者所增加的生产能力也会更快地被利用起来并且不损害价格。

商品和商品类产品。在这类业务中，没有品牌忠诚或细分市场能使现有企业免受新进入者的影响，反之也是如此。这种情况下的进入影响着整个产业，削价特别有可能发生。

高固定成本。当固定成本很高时，如果新进入者增加的生产能力使竞争对手的能力利用下降很大的话，则很可能激起竞争者的报复行动。

高产业集中。在此类产业中，进入者特别引人注意，并且会极大地削弱一个或更多现有企业的地位。在高度零散产业中，进入者可能影响很多企业，但仅有有限影响。他们中谁也不会严重受损以至于凶猛地进行报复，而且好像没有一个有能力使新的进入者遭到惩罚。为估计可能的报复行动，识别每一现有企业受到的影响有多严重显然很重要。现有企业感到的影响差别越大，则受影响最大的企业就最越有可能报复。如果进入者的影响涉及所有现有企业，威胁就会少些。

把在行业中的地位视为高度战略重点的现有企业。当受新进入者影响的现有企业在战略上高度重视保持他们在行业中的分额时，进入能激起激烈的报复。战略重要性可能表现在现金流或未来增长严重依赖于该业务这样一种结果、其作为公司旗舰的地位以及在公司中该业务与其它业务的相互关系等等。使业务对公司具有战略重要性的因素已在第三章中和第十二章关于退出壁垒的讨论中描述过。

现任管理层的态度。立足已久的现有企业的存在能导致对进入行动进行激烈的反应，特别是如果他们是单一业务性公司的话。在这种产业中，进入常被看作是一种侵犯或是一种不公正行为。因此，报复会十分强烈。更为一般的是，现任企业管理层的态度及背景在报复中充当着十分重要的角色。一些管理人员有过历史经验或倾向使他们更多地感受到进入者带来的威胁或更有可能采取报复性反应。[5]

现有企业对进入威胁的以往行为常能提供他们对新进入者会采取什么行

[5] 有关这点的讨论参见第三章。

动的一些明示。针对过去进入者及针对试图转变战略集团的现有企业的行为，是特别有用的线索。

辨识内部进入的目标产业

假设潜在进入者将恰当地分析上面所叙述过的决策要素，那么在哪里内部进入最有吸引力呢？对这一问题的答案来源于结构分析的基本框架。产业中企业的期望利润率取决于五种竞争作用力的大小：竞争、替代、供方和买方的侃价实力及进入。进入在决定产业利润中起平衡作用。如果某一产业是稳定的，或者说处于均衡状态，进入的预期利润就应当仅仅反映结构性进入壁垒的高度和进入者对报复的合理预期。在计算其预期利润时，潜在进入者应发现它们是一般的或平均的利润，尽管现有企业的利润可能很高。由于进入者必须克服结构性进入壁垒并承担现有企业反击的风险，它面临着比产业中成功企业更高的成本，这些成本消除了它高于平均水平的利润。如果进入成本没有抵消高于平均水平的收益，其它企业就会进入，并把利润压低至进入成本和进入利益相抵消的水平上。因而进入均衡产业极少会有所收获，除非进入企业有特殊的优势。

那么，一个公司如何能从进入中获得高于平均水平的利润？答案在于辨识前述市场机制没能完善运行的那些产业情况。企业内部进入的首要目标应为下列类型之中的一种：

1.要进入的产业正处在不均衡状态；
2.现有企业的报复是缓慢或无效的；
3.本企业较其它企业有更低的进入成本；
4.本企业具有与众不同的能力去影响产业结构；
5.本对企业现有业务有积极的效果。

不均衡产业

并非所有的产业都处在均衡状态。

新产业。在新的、快速成长的产业中，竞争结构常常建立得还不完善，进入成本可能比后进入者的要低得多。或许没有企业会已封锁了原材料供应、建立了有效的品牌识别、或有对进入很大的报复倾向。经营中的企业会在它们的扩展速度上面临限制。然而企业进入某一新产业不应仅仅因为它是一个新产业。除非全面的结构分析（第一章）得出将在一个可以证实投资合理性的足够长的时间内存在高于平均水平利润的预测，进入才会是合理的。同样也很重要的是要注意到，在某些产业中，先驱企业的进入成本要远远大于后进入企业的成本，就是因为先驱成本（cost of pioneering）。辨识应该早进入还是晚进入的一些分析技巧在第十章新兴产业中讨论过。最后，其它进入者可能随时进入新产业，为了期望保持高利润，企业必须有一些经济基础以相信后进入者将面临比自己更高的进入成本。

提高着的进入壁垒。提高着的进入壁垒意味着未来的利润将不仅仅抵消当前的进入成本。[6]作为第一个或早期进入者之一，可以将进入成本减至最小，有时也会在产品歧异上获得优势。然而，如果其它企业也很早进入，这一大门就会关闭。因此，在这种产业中的获益就需早日动手，然后提高进入壁垒以阻挡后来的进入者。

[6] 新产业中进入壁垒经常在提高。

信息贫乏。在某些产业中可能存在进入成本和预期利润之间的长期不平衡，这是因为潜在进入者对这一情况缺乏认识。这种情况会发生在不被多数已立足企业注意的“死角”或冷门产业中。

需要认识到的是，市场力量会在某种程度上对进入企业的成功具有反作用。当进入前景因存在不均衡而呈现佳境时，市场将会把同样的信息传递给其它公司，他们便也会进入。因此，进入决策必须伴有关于为什么是进入者自己而非其它公司获取不均衡好处的清晰见解。对此进行预测的能力来自通过首先觉察到不均衡而及早进入的优势。但除非进入者能创造一些壁垒阻止模仿，否则率先优势会随时间而减弱（虽然不会被根除）。进入战略必须包括对这些问题的考虑及处理它们的计划。

慢速或无效的报复

在某些产业中，现有企业有赢利但疏于怠情、信息贫乏，或者不能及时有效地报复，因而在预期利润和进入成本上便可能形成一个有利的不平衡。如果企业能够成为最先发现这一产业者之一，它便可以获得高于平均水平的利润。

作为成熟进入目标的产业并没有导致激烈报复的特征和具有一些其它的独特因素。

现有企业的有效报复成本大于收益。正考虑进入某一产业的企业必须考察每个主要现有企业为决定进行什么样激烈程度的报复而各自打的算盘。它必须预测出如果现有企业要使进入者承受损失的话，现有企业自己必须承受多大的利润损失。现有企业是认为它们能比进入者持续更长久吗？与现有企业所要取得的好处相比，其报复成本越大，报复的可能性就越小。

进入者不仅可以选择现有企业极少可能报复的产业，也可以影响报复的可能性。例如，如果进入者能使现有企业确信它将永不会放弃在该产业中求得一个合适地位，那么它们便不会浪费钱财去尝试将其彻底赶走。[7]

有一种家长式专制企业或长期领先者的牢固集团。对产业持家长式观点的专制企业永远不会去竞争并且在学习上亦很迟缓。领先者（领先者们）可能将自己视为产业保护者和代言人。它的行为可能对产业最好（如控制价格、保持产品质量、维持高水平的顾客服务或技术支持），但对其自己却未必最好。只要领先者未被激起（或不能）反应，进入企业就可以取得一个显要的地位。这种状况也许已经在镍或谷物磨制业中存在，在这些产业中 INCO 和 CPC 已将主要地位输给了新来者。当然，在这一战略中的危险是沉睡梦中的庞然大物可能会被惊醒，因此，对其管理本质的的判断是十分关键的。

如果要保护它们的现有业务，现有企业的反击成本是巨大的。这种情况为第三章叙述过的混和动机战略提供了可能性。例如，对使用新销售渠道的进入者进行反击会动摇现有批发商的忠诚度。如果现有企业对新竞争者的反应将缩减它的拳头产品的销量、将帮助进入企业战略合法化或将与现有企业的市场形象不一致，机会也同样会出现。

进入者可利用传统思路。当现有企业相信传统思路或如何在产业中进行竞争的一定关键假设时，对此没有先人为主概念的企业往往能发现在有些情况下，传统思路是不切实际或过时的。传统思路可以渗透进生产线、服务、厂址以及竞争战略的其它各个方面。由于它在过去的良好作用，现有企业会不

---

[7] 有关一个企业，包括进入者，通过什么方法传达这种承诺的讨论参见第五章。

折不扣地恪守这些传统思路。

降低进入成本

一个更普遍、风险更小的使市场力量并没有消除进入吸引力的情况是，在一个产业中，并非所有的企业都面临着同样的进入成本。如果某个企业能够比大多数其它潜在进入者更便宜地克服结构性进入壁垒而进入产业，或者能够引起更少的报复，它便会从进入中获取高于平均水平的利润。企业也会在产业竞争中具有高于进入壁垒的特殊优势。

以比其它潜在进入者更低的代价克服结构性进入壁垒的能力往往依赖于来自进入者现有业务的资产或技能，或依赖于提供进入的战略概念的创新上。企业寻找到一个产业，在其中它能够克服进入壁垒，因为它拥有独享技术、成型的分销渠道、公认的和可以转换的品牌名称等等。如果很多其它潜在进入者具有同样的优势，那么这些优势很可能会已经在进入成本和进入收益的平衡中反应出来了。然而，如果企业克服结构性进入壁垒的能力是独一无二的或是有特色的,则进入可能会是有利可图的。这方面的例子如 General Motors 利用其汽车业务中底盘、发动机及代理商网络等方面的便利进入娱乐车业，John Deere 利用其在农业设备行业的制造技术、产品设计经验和服务进入建筑设备业等。

一个企业也可能会比其它潜在进入者受到现有企业更少的激烈报复，这或许是由于其作为竞争者享有的巨大威望，或许是由于它的进入在某种程度上被认为是没有威胁的。进入企业可以因其规模及资源或它作为公平的（或相反地，无情的）竞争者的声誉而享有威望；进入企业可以因它将其经营限制在市场中的小区段内、不削价等的历史而被认为不具威胁性。如果由于上述原因中任何一个，企业在期望受到较少报复方面具有独特优势，它的预期报复成本会比其它潜在进入者少，而进入会因此而具有潜在的高于平均水平利润。

影响产业结构的特殊能力

如果企业具有改变目标产业结构均衡的特殊能力，则尽管存在市场力量，进入仍会有所收益。例如，如果企业能够对后进入者提高产业中的移动壁垒，产业结构均衡将会改变。发动者将因此处于从进入中获取高于平均水平利润的地位。同样，进入一个零散市场有时可以引起某种过程从而大大增加移动壁垒并导致合并，就像第九章所讨论过的。

对现有业务的有利影响

如果内部进入对进入者的现有业务具有有利影响，则即使缺少上述条件，内部进入仍可获利。这一影响可以通过对分销商关系、公司形象、对威胁的防御等的改善来实现。这样，即使新业务仅仅获取平均回报，公司作为一个整体也会好起来。

施乐公司拟议中的进入全国数字数据传输网络就是在这种基础上进入的实例。[⑧]施乐看起来试图在“未来办公室”中建立一个广泛的基础。鉴于计算机之间的数据传输、电子邮件及公司地点的精密联网等很可能会是这个未来的一部分——也包括传统的复印——施乐公司正努力保护它的现有强大基础，尽管它在数据网业务中没有什么特殊优势。另一个例子是伊盾公司（Eaton Corpo-ratiOn）近期进入汽车修理业。作为修理部件生产的领导厂

[⑧] 有关这一有计划行动的讨论参见 ButsinessWeeK，1978 年 11 月 27 日。

商，伊盾公司在打开市场和使其业务摆脱仅使用汽车制造商部件的汽车制造商代理服务部门等方面有着利害关系。即使伊盾公司没有理由怀疑能在汽车修理业获取高于平均水平的回报，这种进入也可以增加它的总回报。

进入的基本概念

有一些基本方法依赖于比其它企业更廉价地克服进入壁垒的各种概念，这些基本方法如下：

降低产品成本。寻找出一种比现有企业成本更低的产品生产途径。可能性在于（1）全新的工艺技术；（2）更大的工厂以赢得更大的规模经济性；（3）更多的、包含了技术改进的现代化设施；（4）与现有业务共享各种活动以取得成本优势。

低价买入。通过牺牲短期回报在市场上购买，以迫使竞争对手提高份额。这一方法的成功取决于竞争对手在进入者的特定强项面前不情愿或无力报复。

提供广义上的优质产品。提供产品或服务上的创新，使进入者可以克服产品歧异壁垒。

发现新的合适位置。找到一个未被发现的细分市场或合适位置，它有着企业可以满足的独特要求。这一行动使进入者可以克服产品歧异方面的现有壁垒（或许分销渠道方面的）。

引入市场营销创新。寻找一种营销产品的新途径以克服产品歧异壁垒或避开分销商的势力。

使用他人的销售系统。依据从其它业务得来的已有分销关系制定进入战略。

通过收购进入

通过收购进入与通过内部发展进入要用到完全不同的分析框架，因为收购并不直接在产业中增加新企业。然而，正如我们将要看到的，一些决定内部进入吸引力的因素同样也会影响收购候选者。

关键的一点是认识到收购价格是在公司市场上确定的。公司市场是公司（或业务单位）所有者是卖方，收购公司是买方的市场。在很多工业化国家中，特别是美国，公司市场是一个很活跃的市场，在那里每年有许多公司被买入卖出。这一市场组织完善，中间有探寻者（finder）、经纪人和投资银行家、他们都在为买主及卖主搭桥并常因此获取丰厚的佣金。由于中间人和参与者都变得更加精明老练，因而这一市场近年来变得更加完善。[9]中间商现在积极致力于为售出的公司物色多方出价人，而多方投标是普遍的。公司市场也是一个被出版界大书特书并且现在做了大量统计的市场。所有这些表明市场将会相对有效率地发挥作用。

有效率的公司市场致力于消除通过收购而得到的任何高于平均水平的利润。如果公司具有完善的管理和具吸引力的未来前景，其市场价格会被抬升；相反，如果公司的前景暗淡或需要注入大量资本，则它的销售价格就会相对帐面价值偏低。在公司市场有效率运行的范围内，收购价格会抵消买方回报的绝大部分。

对市场效率有贡献的是卖方通常具有保持和经营业务的选择权。在有些情况下，卖方由于被迫的原因而出售，因而就往往不得不接受公司市场确定的价格。然而，在卖方有经营此业务的可能选择的条件下，如果销售价格没有超过继续经营该业务的预期现值，它便理性地不会出售。这一预期现值给业务定下了一个底价。来自于公司市场投标过程的价格必须超过这一底价，否则便不会成交。事实上，收购价格必须大大地超过这一底价，以便给所有者一定的出售收益。在当今公司市场上，超过市场价值的高额收益已成为一种规律而不是一种例外现象。

这一分析表明，在收购游戏中获胜是比较困难的。公司市场和售方持续经营该业务的可能选择都不利于从收购中收到高于平均水平的收益。这也正是很多调查所证明的为什么收购如此经常地不能满足经理们期望的原因。这一分析也与经济学家们的许多研究结论相一致，即，通常是卖方而不是买方，从收购中得到大多数好处。

然而，这一分析的真正力量在于把注意力导向决定一个具体收购是否会有好机会产生高于平均水平收益的条件上。在下列条件下，收购很有可能是有利可图的：

1.卖方保留该业务的可能选择所定出的底价很低；

2.公司市场不完善，并且没有通过投标过程来消除高于平均水平的收益；

3.买方有独一无二的能力经营收购下来的业务。

即使底价很低，投标过程也能消除收购的收益能力，注意到这一点十分重要。因此，在至少两个区域内的有利条件是成功所必需的。

---

[9] 由于历史原因，公司市场的运作并非太正式，而且主要通过私人联系。

底价高度

一项收购的底价是由卖方保留该业务的可能选择所决定的。它清楚地取决于卖方的感觉，而不是买方或公司市场的感觉。显然，当卖方感到具有极大销售冲动时，底价会最低，如在下列情况下：

·卖方有产权问题；

·卖方急需资金；

·卖方失去主要经营者或现有经营者无后继之人。

如果卖方对其继续经营的前景不乐观，底价也会很低。在下列情况下，卖方还会认为它经营该业务的能力劣于买方：

·卖方感到资金紧张难以维持增长；

·卖方意识到它在经营管理方面的不足。

公司市场中的不完善之处

尽管有了高水平的组织机制，公司市场仍受各种不完善之处的制约，也就是说投标过程并不能完全消除收购利润。这些不完善来源于这样一个事实，即公司市场交易的每一种产品都是独特的、信息十分不全，巨买卖双方都常有着复杂的动机。导致成功收购的市场不完善性将出现在下列情况下：

1.买方掌握较多的信息。某一买方会比其它买方处于更有利的位置去预测从收购中得来的良好未来业绩。它可能会对某一产业或技术趋势很了解，或有其它潜在投标者所不具备的洞察力。在这种情况下，投标便会无法达到消除所有高于平均水平利润的目的。

2.投标人数少。如果投标人数少，投标过程将不会消除全部收购回报的可能性便会增加。如果侯选者是不适合许多潜在询价者或不被他们理解的特别行业，或侯选者相当庞大（很多买主承担不起），则投标人数量会很少。买方谈判的方式可以阻碍卖方寻找其它投标人（“我们不参加投标战”）。

3.经济条件很坏。有情况表明，经济状况不仅影响买主的数量，也影响他们买什么东西。因此，在经济萧条时期，如果比其它投标者受损更少，则愿意进行交易会使公司赢得潜在的高于平均水平的利润。

4.待售公司很糟糕。事实证明，糟糕的公司会比真实预期价值分析得到的结果更加大打折扣，可能因为看起来所有的询价者都在寻找着管理完善的好公司。这样，糟糕公司的投标人数会更少，他们愿意支付的价格也会很低，White Consolidated 就是通过以低于帐面价值的价格收购糟糕公司或部门并表面上使其盈利而成功地利用这一情况的公司。

5.卖方除最大限度地提高其价格外，还有一些其它目标。对询价人来讲幸运的是，并非所有卖主都试图提高其出售企业的价格。由于公司售价常常大大超过公司所有者（业主）所认为的获得财务利益的需要，所以卖方还常认为其它事情具有价值。一般的例子如买方的名称及声望、卖方雇员将被怎样对待、卖方的管理层是否能保留、以及若业主计划继续留下来，买方在企业经营中会干预到什么程度等。出售某些部门的公司在某种程度上比出售整个公司的业主或业主经营者更少具有这类非经济目标，尽管也可能有。

这一分析表明，询价者应寻找可能有非经济目标的公司并培养这些目标。它也表明某些询价人会因他们向卖方讲述的故事而具有优势。例如，如果他们能展示自己对过去收购企业的雇员和管理层的良好待遇，则他们会更加赢得潜在卖方的信任。由于同样原因，颇具声望的大询价人也会具有优势，

因为业主想把他们毕生的工作（他们的公司）与蓝筹机构联系起来。

作用于卖方的独特能力

在下列条件下，一个买主可以比其它买主出价高很多，并仍能获得高于平均水平的回报。

1.买主具有提高卖方经营的独特能力。具有能够改善收购候选企业战略地位的独特资产或能力的买主可以从收购中获取高于平均水平的回报。其它投标者可能认为他们改善收购企业的可能性不大，便会在回报被消除之前放弃投标。这种收购的著名例子是 Vlas1c 的 Campbell 和 ITE 的 GDuld。

拥有改善收购候选企业经营的能力本质上并不够。这一能力必须是独特的，因为如果不是，周围将会有其它企业看到同样的潜力。这些企业会持续进行投标，直到价格抵消了从改善中得到的回报。

在这一方法上，收购进入与内部发展进入十分类似。两种情况都是买主必须具有独特的能力以便在新行业中竞争。在收购的情况下，企业可以在为候选企业进行投标过程中击败其它企业而同时仍获得高于平均水平的利润。在内部发展的情况下，企业能够比其它企业更廉价地克服进入壁垒。

2.企业购入符合内部发展标准的产业。在内部进入的内容中介绍的关于有利产业的许多观点同样可以在此应用。例如，如果询价人能利用收购作为改善产业结构或利用传统思路的基地，或者能利用现有企业对战略变革缓慢无效的反应，则在产业中得到高于平均水平回报的可能性便很大。

3.收购会对买主在现有业务中的地位有独一无二的帮助。如果收购能力提高买主在其现有企业中的地位有所帮助，那么收购利润便不会在投标中被消除。这一逻辑作为收购动机的好例子是 R。J。Reynolds 公司近期对 Del Monte 公司的收购。Reynolds 公司有一系列食品品牌（Hawaiian Punch，Chun King，Vermont Maid，及其它），但它们多数都未能取得显著的市场渗透。收购 Del Monte 将会提供一个与食品中间商有更多联系的分销网络，及进入 Reynolds 公司现有品牌没叫响的国际市场的入口。因此，即使 Del Monte 公司只获取平均利润,它对 Reynolds 公司食品战略其余部分的有利影响将意味着该交易具有的高于平均水平的回报。

不理智的投标者们

在为候选企业进行投标时，非常重要的是考察其它投标人的动机和处境。虽然一旦高于平均水平的收益被消除，投标一般会结束，但意识到一点很重要，即有一些投标竞争对手会在从企业角度看回报被消除以后仍长期坚持。发生这种情况的一些原因如下：

- 投标者看到了改进收购目标的独特方法；
- 收购会帮助投标者的现有业务；
- 投标者有除了利润最大化以外的其它目的和动机——或许把增长作为主要目的，投标人看到了一揽子财务收入的可能性，或许由于其管理层的个人习惯，投标者需要一个收购目标类型的企业。

在这类情况下，重要的是不要把投标人提高价格的意愿作为收购价值的指南。对投标者保留价格诸因素的仔细分析很有必要。

连续进入

进入一个产业的任何决定都必须包括一个目标战略集团。然而，从第七章的讨论结合本章之初的分析看，企业可以采用连续进入战略，包括最初进入一个集团，然后从一个集团到另一个集团连续移动。例如，宝洁公司收购了查明纸业公司，这家公司生产高质量的卫生纸和一些生产设施，但却很少甚至没有出名的品牌，而且只有地区性的分销渠道。以这一战略集团里的基地作为起点，宝洁公司在创造品牌知名度、采取全国性分销渠道以及改进产品和生产设施方面投入了大量资源，这样，查明公司便转入一个新的战略集团。

这样的连续进入战略会降低克服进入战略集团的移动壁垒所需的总成本，这是其最终目标，也可以降低风险。通过进入初级集团来积累知识和在产业中的品牌知名度，成本可以被降低，然后这些知识和品牌知名度便可免费用于向最终目标集团的移动。这种方式中，管理才能以更易计量的方法得到开发。现有企业对进入的反应也会被这种连续战略所调和。

由于企业可以分解风险，所以连续战略常常会降低进入风险。如果它在最初进入中失败了，企业可以省去继续深入的成本；如果它要马上进入最终目标集团，它就必须要把它所有的筹码摆在桌面上。连续进入还允许企业为进行连续的地位转移积累资金，而若立即需要全部资金的话，企业可能不得不支付高昂的价格。此外，企业可对进入某一战略集团的第一步进行选择，在这一集团中，克服移动壁垒需要相对可逆的投资（工厂设施可以出售）。例如，企业可能最初进入私有品牌生产。只有当这一步成功时，企业才试图进入一个为克服移动壁垒需要在广告、研究和开发，或其它不可回收领域进行大量投资的战略集团。

对连续进入的分析可反过来为产业现有企业提供暗示。如果存在特定的安全连续进入战略，那么对移动壁垒投资以关闭这一战略的大门将会明显有益。

附录 A 竞争对手分析中的组合技巧

60 年代后期以来，人们发展了一些使多角化公司的经营运作表现为一种业务组合（“porifolio”）的技巧。这些技巧为企业业务组合的图表化、分类和决定资源配置的含义提供了简单框架。业务组合技巧在制定公司一级的战略和帮助公司考察业务单位方面，而不是在制定个别产业的竞争战略方面，具有极大的适用性。然而，如果人们能理解其局限性，这些技巧对回答第三章中提出来的竞争对手分析中的一些问题，尤其是如果公司与在其战略规划上使用这些技巧的多角化对手竞争时，将能够发挥一定作用。

现已有许多关于最常用业务组合分析技巧的书面介绍，这里不再对其机制作展开讨论。[①]我们要讨论的重点是简述两个最常用技巧——波士顿咨询集团（13CG）赞同的增长/份额矩阵及 GE 公司和 Mckinsey 公司赞同的公司地位/产业吸引力屏幕——的关键要素，及其在竞争对手分析中的使用。

憎长/份额矩阵（The Growth/Share Matrix）

增长/份额矩阵基于用产业增长和相对市场份额[②]代表：（1）公司业务单位在其产业中的竞争地位；（2）运营这个业务单位所要求的净现金流结果。这个程式反应了这样一个基础假设，即经验曲线（第一章已讨论过）正在起作用和具有最大相对市场份额的公司将是成本最低的生产者。

这些前提导致了如图 A—1 所示业务组合图,在这个图中可以绘出一个公司的各个业务单位。虽然增长停止点和相对市场份额是任意的，但通常把增长/份额组合图分成四个象限。主要思想是位于每个象限中的业务单位处于根本不同的现金流位置，并且应用不同的方式加以管理，这样就引申出公司如何寻求建立其总体业务组合。

·摇钱树类（现金奶牛）：在低增长的市场上具有相对高份额的业务将产生健康的现金流，它们能用于向其他方面提供资金，发展业务。

·狗类：在低增长的市场上具有相对低份额的业务将经常是中等的现金使用者。由于其虚弱的竞争地位，它们将成为现金的陷阱。

·明星类：在高增长的市场上具有相对高份额的业务通常将需要大量的现金以维持增长，但具有较强的市场地位并将产生较高的报告利润，它们有可能处在现金平衡状态。

·问题类（有时叫野猫类）：在迅速增长的市场上具有相对低份额的业务需要大量的现金流入，以便为增长筹措资金。并由于它们较差的竞争地位，是较弱的现金发生器。

根据增长/份额组合的逻辑，摇钱树变成了公司其他业务发展的筹资家。理想的状况是摇钱树被用来把问题类转变成明星类。由于这样做需要很大量资金以赶上迅速的增长，以及需要建立市场份额，因此把哪个问题类变成明垦类的决策就成为关键的战略决策。一旦成为明星类，随着市场增长放慢，某项业务最终会变成一棵摇钱树。没有被选择进行投资的问题类应该加以收获（用其产生现金），直到它们变成狗类。狗类应该被收获或从组合中去除。

[①] 关于这些技巧的展开讨论参见 Abell and Hammond （1979）, 第 4、5 章 ;Day （1977）;Sdlier and Weinhold （1979），第 4 章。

[②] 相对市场分额是相对于产业中最大竞争对手的市场分额，该企业所拥有的市场分额。

按照 BCG 的观点，企业应该管理好业务组合，以得到这一期望结果，并使业务组合处于现金平衡。

限制因素

业务组合模型的应用依赖于一些条件，某些最重要的条件概括如下：

· 市场被恰当定义，以解释重要的共享经验及与其它市场的其它互相依赖情况。这经常是一个需要大量分析的微妙问题。
· 市场增长是所需现金投资的可靠代表。然而，利润（和现金流）取决于许多其他条件。
· 产业结构（第一章）和产业内部结构（第七章）表明相对市场份额是竞争地位和相对成本的合适代表，这经常是不可靠的。

用于竞争对手分析

鉴于这些条件,增长/份额矩阵本身在决定一项特定业务的战略上并不是十分有用。本书中的大量这类分析，对确定一个业务单位的竞争地位，并把这种竞争地位转变成一种具体战略是必要的。[3]一旦完成了这种完整的分析，业务组合图本身增加的价值就低了。 然而，当与第三章介绍的其他种类分析相结合时，增长/份额矩阵能够成为竞争者分析的一个组成部分。企业可以尽其所能绘出它的每一个重要竞争对手的公司组合，最好在几个时间点上。企业与之进行竞争的业务单位的组合位置，可以为第三章提出的一些问题和竞争对手母公司期望其达到的目标，以及其对各种类型战略行功的易受攻击性给予一些提示。例如，一项被收获的业务，其市场份额可能是易受攻击的。竞争对手不同时期业务组合的比较，能更清楚地辨以竞争对手某一业务单位相对公司中其他业务单位的位置转变，并能提供关于竞争对手所受战略命令的进一步线索。如果竞争对手因在计划中使用增长/份额业务组合方法而知名，则组合分析的预见力就更大了。然而，即使一个竞争者没有正式使用这种技巧，需要广泛配置各种资源的逻辑，可能意味着业务组合提供了有用的线索。

公司地位/产业吸引力屏幕

（The Company Position/Industry Attactiveness Screen）

另一种技巧就是不同程度地被 General E1ectric，Mckinsey and Company）及 Shell 所采用的三三矩阵。这种技巧的一种有代表性的变形如图 A—2 所示，图中的两轴是产业吸引力和业务单位的实力或竞争地位。一个特定的业务单位置于轴上何处是通过对这个特定单位和其产业的分析确定的，分析使用的标准如图 A—2 所示。根据业务单位落于矩阵中的位置不同，其主要战略命令或是投资建立地位，或是通过平衡现金生成和有选择地使用现金以保持地位，或是收获或放弃。产业吸引力或公司地位可预见的转变，导致需要重新评价战略。企业可以在这样的矩阵上绘出其业务组合，以保证其资源的合理分配。企业也可以尝试按照发展中业务和已发展业务的混和，与现金产生和现金使用的内在一致性来平衡业务组合。

公司地位/产业吸引力屏幕在确切定量上不如增长/份额方法，它需要主观判断在哪里用点绘出特定业务单位。由于易受人为因素影响，这种技术经常受到批评。作为一种结果，采用注定将导致特定产业中的产业吸引力或公

[3] 关于“收获”或“成长为明星”的劝告远不足以指导管理行为。

司地位的标准的定量权衡体系，有时被子用来使分析更“ 客观 ”。这种屏幕技巧反映出这样一种假设：每个业务单位是不同的，需要各自进行竞争地位和产业吸引力分析。如同上面指出的，实际创立增长/份额组合包括对每个业务单位同样的具体分析。因此，它的实际客观性与公司地们/产业吸引力屏幕相差不多。

如同增长/份额组合矩阵，公司地位/产业吸引力屏幕公提供给我们在为特定产业制定竞争战略方面基本的一致性检查。真正的问题包括决定在坐标方格的什么地方用点绘制该业务、确定方格坐标上的位置是否表示所指的战略并得出建立（地位）、保持（地位）或收获（回报）所需的详细战略概念，这些步骤需要用到在本书中描述过的详细分析,因为图 A—2 所列的标准远不足以确定产业吸引力、公司地位或适当的战略。例如，在考虑向衰退产业投资时，很难看出该屏幕可以提供什么建议，提供什么在第十二章所诗集过备件下的有益忠告。

然而,该屏幕可以像增长/份额矩阵那样能够在竞争对手分析中发挥一定作用。它能用于在不同时间点上确立竞争对手的业务组合，并获得关于竞争对手业务单位可能从公司总部接受什么样的战略指令这方面的洞察力。是否使用增长/份宣额或公司地位/产业吸引力分析技巧主要是一个兴趣的问题（基本上，适当使用任一技巧都需要同样的分析），除非竞争对手精通于使用一种或另一种技巧。在后一种情况下，最好的预见力是从竞争对手自己使用的技巧上获得的。注意增长/份额技巧与经验曲线概念是分不开的。因此，如果众所周知竞争对手业务强烈的地爱到经验曲线概念的影响,增长/份额组合方法就很可能是其目标和行为的较好的预言者。

附录 B 如何进行产业分析

如何着手分析一个产业和竞争者？寻找什么类型的资料并如何组织这些资料？从什么地方找到这些资料？本附录将涉及这些问题和其它一些进行产业分析时遇到的实际问题。有关产业的资料基本上有两种：出版资料和通过访问产业参与者和观察者所搜集的资料（实地资料）。本附录讨论的大部分内容将集中在辨识这些出版资料和实地资料的重要来源，它们的优点和弱点，以及最有效地按照正确次序使用它们的战略上。

充分的产业分析是一项繁重的任务，如果从零开始，将至少要花费数月时间才能完成。在开始产业分析时，有一种钻入和搜集大量详细资料的倾向，而很少用总体框架或方法去整理这些资料。这种缺少方法的情况导致了好则受挫，差则失败和浪费精力。因此，在考虑具体的资料来源之前，重要的是考虑进行产业研究的全面战略和开始研究的关键性第一步。

产业分析战略

在制定产业分析战略时，有两个重要方面。第一是决定究竟要寻找什么。“有关产业的任何事情”过于广泛，难以作为研究的有效指南。虽然需要在产业分析中提出的特定问题详细表依所研究的特定产业而定，但归纳出调查者应该寻找什么样的重要信息和原始资料是可能的。本书中有关章节已经指出了产业的重要结构特征、引起它们变化的重要力量和所需关于竞争对于的战略信息。这些是作为产业分析目标的因素，并且是在第一、三、七、八章描述过并在书中其余部分作了进一步描述的有关框架的核心。然而，因为这些结构和竞争对个特征通常不是原始资料，而是原始资料分析的结果，调查者也可能发现有一个系统搜集原始资料的框架是有用的。表 B-1 给出了一个搜集原始资料的简单而全面的领域范围。能够完整地描述其中任一领域的调查音将可以描绘出关于产业结构和竞争对手概貌的综合图像。

表 B-1 产业分析的原始资料的种类

资料种类	编排方式
产品系列	按公司
买主及其行为	按年
互补产品	按职能范围
替代产品	
增长	
增长率	
增长形式（季节件、周期性）	
决定因素	
生产和分销技术	
成本结构	
规模经济	
附加价值	
后勤	
劳动力	
营销和销售	
市场细分	

营销实践

供应商

分销渠道（如果是间接性的）

创新

类型

来源

比率

规模经济

竞争对手——战略、目标、强项和弱项、假设

社会、政治、法律环境

宏观经济环境

有了汇集资料的框架，第二个主要战略问题就是在每个领域里开发资料。有一些选择方案，从每次取一项到随机地进行。然而，正如前面提及的，首先获得对产业的总体看法，然后把注意力集中在个别问题上，会有很大好处。经验表明，广泛的了解能有助于调查者在他们研究来源时，更有效地觉察出资料中的重要事项，并在搜集资料过程中更有效地组织资料。

下面的一些步骤会有益于获得总体看法：

1.谁在产业中。马上列出产业参加者的大致清单是明智的，尤其要列出领先的公司。有关主要竞争对手的清单有助于迅速找到更多的文章和公司文件（后面讨论的一些来源将有助于这一过程）。许多这类来源的切入点是产业的标准产业分类（Standard 1ndustrial C1assification， SIC）代码，它由统计署标准产业分类手册确定。SIC 系统按不同宽度水平进行产业分类，2 位数代码的产业对大多数目的来讲过宽，5 位数代码的产业又常常太窄；一般来说，4 位数代码的产业通常比较合适。

2.产业研究。如果走运，有可能得到一个相对综合的产业研究或一些基础广泛的文章。阅读这些资料，是获得总体看法的快速方法（产业研究的来源在后面讨论）。

3.年度报告。如果产业中有公开发行股票的公司，应该尽早了解其年度报告。一个简单的年度报告可能仅仅包括有限的信息披露。然而，尽快了解一些主要公司 10 到 15 年期间的年度报告是开始了解该产业的极好方法。该行业的大多数方面将在这次或那次的报告中谈及。对获得总体看法最有启发的部分经常是总经理的致函。调查者应该寻找其中给出的关于好、坏财务结果的基本原因，这些将揭示产业中的一些关键成功因素。另外，注意到年度报告中什么是公司看起来感到自豪的，什么是它看起来感到担忧的，什么重要变革被采用过等等也十分重要。通过深入研究同一公司的一系列年度报告，还有可能获得公司组织、生产流程及许多其它方面的信息。

较早进行实地调查

如果在进行产业分析时通常会存在什么问题的话，那就是调查者倾向于在开始发掘实地资料源之前，花费很多时间寻找出版资料源或去图书馆。如同将在后面讨论的，出版资料源有种种局限性：及时性、综合水平、深度等等。尽管获得对产业的一些基本了解对充分实现实地访问的价值是重要的，但调·查者在进行实地调查之前，不应该把精力都花在出版资料源上。相反，实地调查和进图书馆研究应该同时进行。它们可以互相补充，特别是如果调

查者积极要求每一个实地资料源推荐关于产业的出版资料源的时候。实地资料源将会更有效率，因为他们会直接切入正题，而不会因阅读无用的文件而浪费时间。访问有时也有助于调查者辨明问题。在某种程度上，这种帮助将以客观性为代价。

度过艰难

经验表明，产业研究中调查者的士气经常随着研究的进展经历一个 U 型周期。最初的兴高采烈随着产业的复杂性日趋明显和资料的不断堆积，让位于困惑甚至恐慌。在研究后期的某个时候，两者开始同时并存。这种情况看起来经常出现，调查者记住它将会有益。

产业和竞争对手分析的出版资料源

可得到的出版信息数量因产业不同而有很大差异。产业越大，越老，技术变革速度越慢，可得到的出版信息也就越好。调查者的不幸在于，许多令人感兴趣的产业不符合这些准则，它们那里几乎没有什么可用的出版信息。然而，总有可能从出版资料源中获得一些有关产业的重要信息，应该积极地寻找这些资料源。总之，调查者在为分析具有经济意义的产业而使用出版资料时将会面临问题，即它们过于广泛和综合，不适合该产业。如果调查者在开始搜寻资料时头脑中意识到这一实际情况，则广泛资料的用处将会被更好地认识到，并且会避免轻易放弃的倾向。

有两个重要的原则可以极大地促进为出版资料建立参照。第一，彻底梳理出版资料源，以便查找其它资料源的参照，包括其它出版资料源和实地访问资料源。文章一般引述个人谈话（产业中的主管人员、证券分析家等等），这些人通常不是偶然出现的人物，他们可以获得全面信息或者是畅所欲言的产业观察者，并且他们是出色的领导。

第二项原则是要保持一份完全的所发现资料记录。虽然在这样做时会 感到有些麻烦，但记下资料源的详尽的引文不仅可以在研究末期节省编辑资料目录的时间，而且可以防止调查组成员的重复工作和由于不能记起一些关键资料的出处而产生的苦恼。资料源的扼要记录或有用资料源的复印件也很有用处。它可以尽量减少重复阅读的需要，并有助于调查组内部的沟通。

虽然出版资料源的类型会很多，但大致可分成几类，下边将简要讨论。[①]

产业研究

提供对产业总体看法的研究一般有两类。第一是长篇累牍的产业研究，它经常（但不是全部）是由经济学家撰写的。这些通常能够在图书馆的卡片目录上找到，也可交叉检索其它资料源提供的参照。当有这类产业研究的时候，产业的参与者和观察家几乎总会知道，并且应该在研究进行过程中查询它们。

第二大类是典型的、较短的、问题比较集中的研究，一般由证券或咨询公司完成，如 Frost and Sullivan, Arthur D. Little, Stanford Research Institute，及所有华尔街研究机构。有时专业化的咨询公司专门搜集特定产

[①] L. Daniels（1976）是极佳的商业信息一般来源。在主要的商业图书馆还有一些计算机化的参考资料和文章的摘要服务，这些能够加快寻找文章并从不那么有用的文章中整理出有用文章等工作的速度。

业的资料，象滑雪产业中的 SMART Inc .，和计算机产业中的 IDC 等。通常得到这些研究需要收费。不幸的是，尽管有一些出版的市场调查研究集，但没有哪个地方将它们都编辑在内，得到它们的最好办法是通过产业观察家或参与者。

商会

许多产业有商会，它可以作为搜集产业资料的书房并且有时出版详细的产业统计资料。[2]商会在向调查者提供资料的意愿方面有很大不同。然而，通常商会成员的引荐会有助于得到信息发送人员的合作。无论商会能否成为资料来源，其成员在提醒调查者注意某些现有关于产业的出版信息方面、辨识关键参与者方面、以及讨论产业运行的总体印象、其有关公司成功的关键因素和重要的产业趋势等方面是极其有用的。一旦与某个商会工作人员建立联系，这个人就可以成为关于产业参与者的有用信息源，并能辨识代表不同观点的参与者。

商业杂志

大多数产业都有一种或多种商业杂志，这些杂志定期（有时甚至每天）报道产业中的事件。一个较小的产业，可能作为范围更广的商业出版物的一部分。顾客、分销商或供应商产业中的商业期刊同样是有益的资料。

从头到尾阅读较长一段时期的商业杂志是了解产业中竞争动力和重要变革的一个极其有效的方法，也是检察产业规范和态势的极有效的方法。

商业报刊

许多种商业出版物分期报道公司和产业的情况。一些标准的文献目录可作参考，包括商业期刊索引（Business Periodicals Index），华尔街日报索引（Wall Street Journal Index）和 F&S 索引等。公司指南和统计资料有许多关于美国公营和私人公司的指南，其中一些提供了有限数量的资料。许多指南按 SIC 代码排列公司，这就提供了一个建立完整的产业参与者目录的方法。综合指南包括托马斯美国制造商名录（Thomas Register of American Manufacturers）、邓·布百万美元指南（Dun and Bradstreet Million Dollar Directory）和中等市场指南（Midd1e Market Directory）、标准普尔公司指南（Standard and Poo1s Register of corporations），董事与主管（Directors and Executives）及各种穆迪（Moody）出版物。另一个按产业分类的大型公司目录是“纽福特 30000 美国领先公司”（Newsfront 30,000 Leading U .S. Corporations），它也提供一些有限的财务资料。除这些通用性指南外，其它大型公司目录的潜在来源是金融杂志（《幸福》、《福布斯》）和买者指南等。

邓·布公司（Dun and Bradstreet）编制了所有较大规模公司的信用报告，不论这些公司是公开发股的还是私有的。这些报告在任何图书馆里查不到，它只向为索取服秀支付一笔很高固定成本加上为个别报告支付少最服务费的订阅公司提供。邓·布报告作为私营公司的资料源是有价值的，但由于公司提供的资料没有经过审计，使用它时必须慎重小心，许多使用者已经报

---

[2] 有许多出版的商会名录。

告了信息中的错误。

也有很多如广告花费和证券市场表现等的统计资料源。

公司文献

大多数公司发表许多关于本公司的文献，特别是当这些公司的股票公开上市交易时。除年度报告外，证券交易委员会（SEC）的 10—K 表格（SEC form l0—K＇s）、代理声明、招股说明书及其它政府文件也是有用的。同样有用的资料还有企业主管的演讲和声明、新闻发布稿、产品说明、手册、出版的公司史、年会记录、专利以至广告等。

主要政府资料源

国家税收署（IRS）在“IRS 公司收益统计书”（IRS Corporation Source Book of Statistics of Income）中根据公司的应税回报提供了关于产业（依据产业中组织规模大小）的详尽年度财务信息。“IRS 收益统计”（IRS’s Statistics，of Income）提供的是一种资料不太详细的印刷版本。这一资料源的主要缺陷是整个公司的财务信息被安置在公司的那个首要产业头上，因此在那些主要参与者是多角化公司的产业中导致偏颇。

另一个政府统计资料的来源是人口调查署（Bureau of the Census）。最常用的卷册是《制造商统计》、《零售商业统计》、《矿产业统计》，这些都包含很长时间以前的资料。与 IRS 类似，统计不是针对具体公司，而是根据 s1C 码分列各项统计。统计资料中也有相当多有关产业的地区性资料。与 IRS 资料不同的是，统计资料是根据公司内业务建立的情况综合而成的，如工厂所在地和仓库，而不是把公司做为一个整体。因此，这个资料没有因为公司多角化经营而带有偏颇之处。《制造商统计》中一个特别有用的资料是专题报告《制造业集中率》。这一部分为国内每一个四位 SIC 代码制造业提供了产业中最大的 4 家、8 家、20 家和 50 家公司的销售百分比。反映行业中价格水平变化的另一个有用的政府资料源是劳工统计署（Bureau of Labor Statistics）的《批发价格索引》。

其它资料

其它一些重要出版资料源有：

·反垄断记录；

·竞争对手工厂或总部所在地的报纸；

·地方税收记录。

为产业分析搜集实地资料

在搜集实地资料时，先有一个框架很重要，内容包括：辨识可能的资料源、判定他们对与调查进行合作所可能采取的态度是什么，以及如何着手搜集资料。图 B—2 给出了关于实地资料最重要的来源（这些资料源是产业本身的参与者）、与产业紧密相关行业中的公司和个人（供应商、分销商、顾客）、与产业有联系的服务组织（包括商会）和产业的观察者（包括金融界、法规制定者等）的纲要图解。每一种来源都有其不同的特征，清楚地辨识这些特征将会有益。

实地资料来源的特征

产业竞争者与调查者的合作可能会有很多不确定性，因为他们提供的资料确实可能引起对他们潜在的经济损害。接近产业资料源需要十分小心行事（后边将讨论一些指导方针），有时他们可能根本不合作。

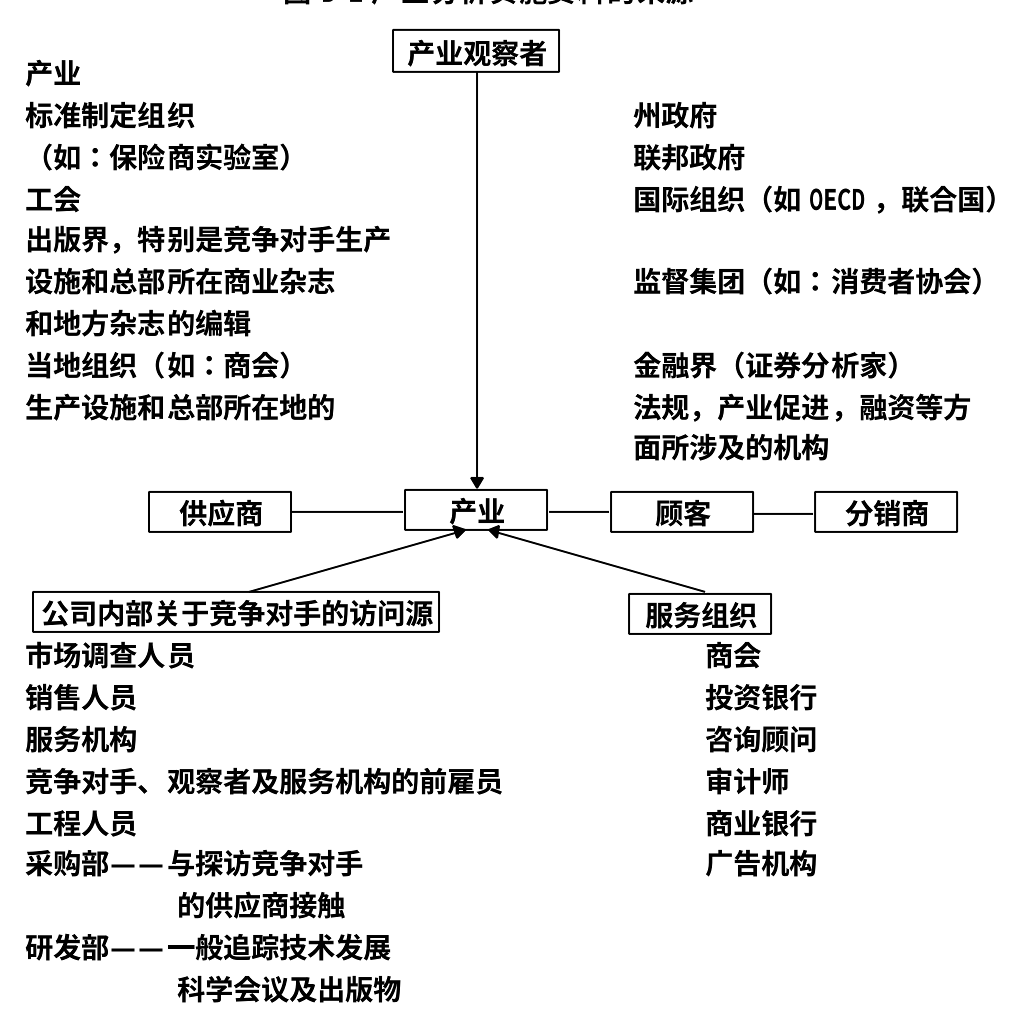
其次敏感的资料源是服务组织，如咨询顾问、审计师、银行家、商会工作人员等。他们遵循为个体客户保密的传统行事，但通常这不适用于产业总体背景信息。大多数其它资料源不会受到产业研究的直接威胁，并且实际上它们常常从中得到帮助。最具理解力的产业外部观察者常常是供应商或客户的主管人员，他们在很长时期里对全体产业参与者具有积极的兴趣。零售商和批发商也经常是出色的资料源。

调查者应当努力与所有主要团体中的个人建立对话，因为他们中的每一个人都能提供重要的资料及有用的核对。由于他们的视角不同，因此如果他们产生抵触、甚至直接矛盾的说法，调查者不应感到奇怪。访问的艺术之一是从不同来源核对和证实资料。

调查者能在图 B—1 所示任何一点进行最初实地接触。开始，为搜集背景资料，最好与具有产业知识但在产业中没有竞争或直接经济利害关系的人建立联系。这些感兴趣的第三方通常更公开，并提供了获得对产业和其所包含关键因素的无偏见总体看法的最好办法，这在调查的早期很重要。当调查者需要了解更有洞察力和识别力的问题时，他们可以直接与产业参与者打交道。然而，要想使在任何访问中的成功可能性达到到最大，有个人引荐是重要的，不管这种引荐是多么间接。这一考虑可能决定选择从哪里开始。实地研究总是包括机会主义的因素，沿用一种分析方法不应该妨碍调查者追寻好的导向。

重要的一点是要记住许多产业参与者和观察者彼此认识。因此如果调查者精于其任务的话，一个信息源将引致另一个。特别是实地访问中易被接受的主题经常是在文章中被提及的人。另一个进行访问的好方法是参加产业会议，以便非正式地与他人见面并建立联系。

图 B-2 产业分析实施资料的来源



实地访问

有效的实地访问不仅是一个花费大量时间的微妙过程，而且是为许多产业研究积累大量关键信息的过程。虽然每个访问者各有自己的风格，但了解以下一些简单要点是有益的：

联系。一般来说，与潜在资料源建立联系的最有效方法是通过电话，而不是通过写信或写信后打电话。人们容易把信件放在一边，避免决定是否合作。打电话可以推动进程，并且与写信比较，人们更喜欢与表达清楚和信息明确的口头要求进行合作。

预约时间。调查者应该尽可能早地开始安排访问，因为预约时间可能较长，并且旅行日程难以协调一致，可能要花费数月的时间来安排并完成这些工作。尽管大多数访问的预约时间至少需要 1 周，但由于人们的日程安排可能改变，调查者经常很突然地获得访问机会。

报偿。在安排访问时，应该给被访者一些报偿以回报他们付出的时间。这包括从讨论（当然有选择地）调查者基于该研究的一些观察的提议，到对被访者意见深思熟虑的反馈，到在可行条件下对研究本身结果和摘要的概述等多种方式。

同盟关系。如果研究是为另外的组织所做，则访问者必须准备说出其同

盟关系并就其客户的身份和性质作出声明，如果信息可能被用于对被访者不利的用途，则出于道义的责任，要提醒被访者。如果访问者的企业或客户的身份不能透露，则必须作出关于该企业或客户在被研究行业经济利益的一般性声明。否则，被访者一般将不会（也不该）答应进行访问。不能透露企业或客户身份经常限制（尽管不一定破坏）访问的用处。

坚持不懈。不论访问者有多老练，安排访问日程总是一个不断受挫的过程，很多时候访问安排被拒绝或被访者开诚布公地对会见表示冷淡。这是问题的本质，但不应当妨碍访问者。一旦会面开始，被访者经常很热情，访问者和被访者之间的关系会变得更私人化。

信任。如果谈话者具备一些行业知识，可以大大有助于在安排和进行访问过程中建立信任感。这些知识应当在最初联系和访问本身中较早地显示出来。它会使谈话更有趣并对谈话的主题有潜在好处。

团队合作。访问是一项令人厌倦的工作，如果资源允许，比较理想的是由两个人一队来完成。当一个人提问时，另一个人可以作笔记并思考下一轮问题。还可以当一个人记笔记时另一个人注视被访者。团队合作还允许立即在谈话之后或当天晚些时候召开汇报会，这对回顾和澄清笔记、核对一致的印象、分析访问及合成发现结果等极其有用。在产业调查中，许多有创造性的工作经常在这种会议上完成。独自访问者也应该为这种活动留出时间。

提问。搜集准确的资料要靠提出准确的问题，既不能判断或限制答案，也不能暴露访问者自己的倾向。谈话者必须警惕不要用自己的举止、声音的语气或措词示意自己所期望的答案。大多数人喜欢合作和附和，但这种示意可能使答案带有偏见。

笔记。除做笔记外，调查者还能够受益于记厂对访问本身的观察印象。该人使用什么出版物？书架上有什么书？办公室怎样装饰？是奢侈豪华还是简单朴实？被访者是否在办公室里摆放样品？在解释从访问中得到的口头资料时，这种信息经常提供有益的提示，同时也提供额外资料源的引导。

关系。很重要的一点是要认识到访问的主体是人，他或她以前从未见过调查者，有自己的个人特点，并对说什么或不说什么相当不确定。被访者的风格和词汇、他或她的姿势和态度、身体语言等将给访问者提供重要的暗示，访问者应迅速作出判断，好的访问者经常善于迅速与主体（被访者）建立关系。努力适应破访者的风格，减少不确定性，使相互关系个人化，而不是将其保持在一个纯商业性的水平上将会在收到信息的质量和真实性上得到回报。

正式与非正式形式。很多有趣信息经常来自正式访问之后。例如，如果调查者能够参观一下工厂，被访者可能会更放得开，因为环境从更正式的办公室移到非正式的地方。调查者应该设法把握访问，以便克服那种固有的拘泥于形式的局面。这可以通过在中立地点会面、参观、吃午餐，或者发现并讨论其它有共同兴趣的话题（除产业问题之外）来做到。

敏感性资料。开始谈话时，提出一些非敏感性的一般问题将比询问一些特别具体的数字或其它具潜在敏感性的资料更有效。在很可能涉及敏感性资料的情况下，通常最好在访问的开始就讲明调查者并不想搜集独享资料，而是要获得对产业的印象。被访者将经常愿意以一系列范围、球形图、省略数字等形式提供资料，这对访问者极为有用。应该像下面这样构思问题：“销售人员的数量是接近 100 还是 500？”

寻求引导。调查者应该经常在访问中花一些时间提出下列问题：我们应当与别的什么人谈话？我们应当了解什么出版物？是否有值得参加的会议在进行？（许多产业在一月和二月有会议。）是否有一些有启发的书？提高访问效用的方法是从每一次访问中获得更进一步的引导。如果被访者愿意提供有关另一个人的个人参考资料，就要接受这种资料。因为它将极有利于作进一步的访问安排。

电话访问。在研究的相对晚期，当问题已高度集中时，电话访问可能相当有效。电话访问对供应商、顾客、分销商及其它第三方资料源效果最佳。